

## **Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**

Engin ÜNGÜREN<sup>1</sup>

“Ey Oğul! Bundan sonra geçimsizlikler, çatışmalar, uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar bize; adalet sana...” Şeyh Edebali  
“Barış çatışmaların yokluğu değil, adaletin varlığıdır.” Martin Luther King

### **ABSTRACT**

Conflict is a fact which can be faced anywhere where human beings exist. For this reason it has been investigated by different scientific disciplines. Management and organization disciplines also study organizational conflict. The earlier management and organization concepts had referred to conflict as a pathogenic phenomenon and suggested to remove it immediately from the organization. However modern- management&organization concepts believe that conflict has a supportive effect which enables development and progress, thereby focussing on transforming conflict into a constructive industry. In this research the reasons and the types of organizational conflicts faced in accomadation industry are investegated. In addition the strategies implemented in conflict management are studied to determine wheter or not the differ according to the employees' sex, level of education, rank and departments.

**Key Words:** Organizational conflict, accomadation sector.

### **GİRİŞ**

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, çeşitli sorunlar yaşayan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir (Akıncı, 2002:2; Aydın, 2004:2). Aynı zamanda yetenekli, bilgili ve inisiyatif sahibi olan işgörenleri istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek son derece önemlidir. Ancak en az bunun kadar ve hatta bundan daha önemli

---

<sup>1</sup> Araştırma Görevlisi, Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi

olan bir diğer konu ise mevcut bilgi ya da beceri potansiyelinin en etkin şekilde aktif değer yaratım sürecine yani örgütsel amaçlara yansıtılabilmesidir.

Konaklama işletmeleri global düzeyde incelendiğinde, işgören devir oranlarının yüksek olması (Siu vd. 1997; Ladkin ve Riley 1996; Hiemstra 1990; Kuşluvan ve Kuşluvan 2004; Iverson ve Deery 1997; Hinkin ve Tracey 2000); sektör çalışanlarında tükenmişlik belirtileri başlaması (Akoğlan-Kozak 2001; Zopiatis ve Constanti, 2007:136, Buick ve Thomas 2001), iş tatminin düşük olması (Lam vd. 2001; Aktaş ve Ehtiyar 1995) turizm eğitimi almış kişilerin zamanla sektörden uzaklaşması (Casado 1992; Koko ve Guerrier, 1994; Altman ve Brothers 1995; King vd. 2003; Kuşluvan ve Kuşluvan 2000) gibi verimliliği ve etkinliği azaltan olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar konaklama işletmelerinde patonejinik bir çatışmanın yaşandığı izlenimini vermektedir.

Günümüz yönetim düşüncesi çatışmanın etkili bir şekilde yönetildiğinde işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini sağlayan, örgütlerdeki yaratıcılığın oluşumuna zemin hazırlayan, dinamizm getiren bir olgu olarak kabul etmektedir. Çatışmanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilerek yapıcı hale getirilmesi için çatışma oluşumuna neden olan faktörlerin doğru şekilde belirlenmesi gerekir.

### 1-ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında ise stres, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma yaşayacaktır (Yelkikalan, 2006:198). İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik, gerek de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir (Eren, 2000: 527)

Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması, özellikle küreselleşen ve rekabetin yoğun yaşandığı zamanımızda kaçınılmaz hale gelmektedir (Sims,2002:245). Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunacaktır. Oluşan bu farklılık çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir. (Karataş, 2007: 2; Akkirman, 1998:2)

Sosyalleşme insanların bir araya gelmesiyle oluşan çoğulculuk kavramının içerisinde incelenir. “Çoğulculuk” kavramı genel olarak farklı düşünce sistemlerinin, dünya görüşlerinin, inanç ve geleneklerin birinin diğeri üzerinde hegemonya kurmaksızın beraberce bulunabilecekleri bir durumu ifade etmektedir. Çoğulcu toplum, aralarında dil, din, ırk ve etnik açılarından farklılıklar olmasına rağmen barışçı bir yöntemle biri diğerlerinin varlığını tasdik edip kabullenmek suretiyle bir arada beraberce yaşayabilen insanların oluşturduğu toplumdur. Bugün artık dünyada hiçbir toplum, geleneksel olsun veya teknolojik

olarak gelişmiş olsun, homojen bir yapıda değildir. Her yerde dil, kültür, orijin, sosyo-ekonomik sınıf, ırk ve din bakımından çok farklı altyapılardan teşekkül eden sosyal gruplar yer almaktadır (Özdeş, 2000).

Hızla gelişen ve değişen çağımızda, değişimin değişmez bir özellik halini almasıyla çok farklı altyapılardan oluşan homojen olmayan sosyal gruplar oluşabilmekte ve farklılaşma kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Bu durumda çatışma kaçınılmaz olmakla beraber artması söz konusudur. Bu olgu çatışma yönetiminin önemini göstermektedir. (Karip, 1999: 8) Çatışma yönetimi ancak demokratik bir ortamda başarıyla yürütülebilmektedir. Çünkü demokrasi aynı düşüncede olmayanların, bu düşüncelerini açıklama ve yayma haklarının bulunduğu, uygarlığın paradigmatik çerçevesi ve temel değer yargıları ile gelişmemesi kaydıyla her türlü düşüncenin ifade, örgütlenme ve kararları etkileyebilme hakkına sahip olduğu bir çoğunluk yönetimidir (Özdeş, 2000).

Kısaca çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup (Earnerst ve McCaslin, 2000: 18) bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür (Özkalp ve Kirel, 2001: 396). Bu yüzden 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).

Her bilim dalında çatışma için değişik tanımlamalar yapılmıştır. Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyumsuzluk durumudur. En kısa ve basit şekli ile çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak ifade edilebilir (Akçakaya, 2003: 3). Bir kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grubun çalışmalarını amaçlı bir biçimde engellemeye girişmesi sonucunda kişi ya da grubun amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmasını engellerse çatışma süreci başlamış olur (Sargut, 1994: 129). Çatışma örgütsel yaşamın her yerinde oluşabilen bir olgu olmakla beraber iyi yönetilemediğinde hem örgüt hem de bireyler için ağır yük ve maliyet oluşturmaktadır (Tjosvold, 1991: 3).

Çatışmaya neden olan faktörlerin literatürde üç başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar iletişime ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve bireysel davranışlara ilişkin nedenlerdir. İletişim süreci, örgütün bütün birimleri arasında bilgi alışverişi sağlar. Bu süreçte yaşanan sorunlar, örgütlerde bazı tikanıklıklara ve çatışmalara neden olabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4) İletişim bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişidir. (Şimşek, 2002: 320). Grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan, etkin şekilde sağlanması grubun etkinliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmiştir (Eren, 2000: 352). Örgüt kültüründeki ortak dilin bireyler tarafından yeterince geliştirilememesi ve uygun

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

iletişim araçlarının kullanılmaması çatışmaların oluşmasına neden olur. Ayrıca bireylerin ve grupların birbirleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, bilgi alışverişinin yetersiz olması ve bu nedenle oluşan önyargılar, iletişimin gerçekleşmesinin önündeki engeller de iletişim kaynaklı çatışma nedenleridir.

Örgütsel çatışmaya neden olan kişisel farklılıkları, kişilerin farklı amaç ve değer yargıları, beceri ve yetenek farklılıkları, kişilik ve algılama farklılıkları, ahlaki değerler ve duygular oluşturmaktadır (Yelkikalan, 2006:2000)

Örgütsel çatışmaya yol açabilecek örgütsel yapıya ilişkin nedenler olarak örgütsel büyüklük, yönetime katılım, fonksiyonel bağımlılık, ödüllendirme sistemlerindeki farklılık, görev tanımlarının ve sorumluluklarının açık ifade edilmemesi, bürokratik nitelikler, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan sorunlar, yöneticilik tarzlarındaki farklılık, iş bölümünden kaynaklanan sorunlar, statü farklılıkları gibi faktörler sıralanabilir.

**Tablo 1.1: Çatışma Kavramının Sınıflandırılması**

Çatışmanın Fonksiyonuna Göre	Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Pozisyonuna Göre	Çatışmanın Ortaya Çıkış Sekline Göre	Çatışmaya Neden Olan Taraflar Göre
<ul style="list-style-type: none"><li>Fonksiyonel Çatışma</li><li>Fonksiyonel Olmayan Çatışma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dikey Çatışma (Farklı hiyerarşik düzeyler arasında)</li><li>Yatay Çatışma (Aynı hiyerarşik düzeyler arasında ve komuta-kurmay)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Potansiyel Çatışma</li><li>Algılanan Çatışma</li><li>Hissedilen Çatışma</li><li>Açık Çatışma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İçsel (Bireyin kendi içindeki çatışması)</li><li>Kişiler Arası Çatışma</li><li>Birey-Grup Çatışması</li><li>Birey - Örgüt Çatışması</li><li>Gruplar Arası Çatışma</li><li>Örgütler Arası Çatışma</li></ul>

**Kaynak:** Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 5 derlenmiştir.

Çatışma örgütün hangi düzeyinde, kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın nedenlerinin doğru tespit edilerek etkili yönetilmesi mümkündür. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998:3)

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmanın genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir (Pondy,1967: 298). Fakat çatışma genellikle negatif bir çağrışım, yıkıma sürükleyici bir kavram olarak algılanmaktadır. Aslında çatışma ne iyi ne de kötü bir anlamı ifade etmektedir.

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

---

Çatışma nötr bir anlamı ifade edip yıkıcı ya da yapıcı formda olması çatışmanın yönetiminde uygulanan stratejiye bağlıdır (Earnerst ve McCaslin, 2000: 18). Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır (Mirzeoğlu, 2005: 2).

Yıkıcı çatışma organizasyon üzerinde, iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması, çalışanlar arasında düşmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak ruhsal ve fiziksel gerginliği arttırması, üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş tatmininin azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Jones ve arkadaşlarının (1990) yaptıkları araştırmada çatışmanın hemşireler üzerindeki iş sirkülasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir. Önceki yaklaşımlar çatışmanın yıkıcı etkisi olduğunu, organizasyona ve çalışanlara zarar verdiğini savunarak, çatışmanın organizasyonlardan en kısa sürede ortadan kaldırılması gerektiğinin altını çizmişlerdir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 61; Kunaviktikul vd. 2000: 9).

Çatışma etkin yönetilip yapıcı forma sokulduğunda taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı artırma, örgüte esneklik kazandırma (Akkirman, 1998:3), bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını güçlendirme, işgörenlerin motivasyon düzeylerinde yükselme, örgütsel verimlilikte artışın sağlanması (Gedikli ve Balcı, 2005: 36), örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşp artmasına katkı sağlamaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2005: 164).

Yönetim, çalışanlara bir konuya değişik açılardan bakma ve yeni fikirler üretme fırsatı vermek için çatışma ortamları oluşturabilir. Çatışmanın olumlu yönlerinin ortaya çıkması, kişilerin karşılıklı olarak birbirlerini düşünüp sorun çözmeye odaklanması, düşüncelerini, görüşlerini ve inançlarını açıkça ortaya koyması ve çatışmanın ilişkisel çatışmaya dönüşmemesi ile mümkündür. (İslamoğlu ve Börü, 2007:61).

**Tablo 1.2: Çatışmanın Sonuçları**

Yapıcı Çatışma	Yıkıcı Çatışma
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni fikirlerin (düşüncelerin) gelişimini sağlar</li><li>• Yaratıcılık ve yeniliği teşvik eder (yaratıcılığı ve yeniliği getirir)</li><li>• Değişime motive eder, yeni düşünce ve yaklaşımları dikkate alır.</li><li>• Organizasyonun canlılığını artırır.</li><li>• Kişilere ve gruplara kişilik oluşumu sağlar.</li><li>• Bağlılığı ve performansı artırır.</li><li>• Güvenli bir şekilde sorunlar açık olarak dile getirilir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütteki enerjiyi dağıtır.</li><li>• Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını bozabilir</li><li>• Kaynakların israfına neden olur</li><li>• Olumsuz bir çalışma ortamı oluşturur.</li><li>• Sinerji oluşumunu engeller</li><li>• Hasmane ve saldırgan davranışları artırır.</li><li>• Grupları tek bir kalıba sokar.</li><li>• Organizasyonun kapasitesini düşürerek maliyetleri yükseltir, pazar payının düşmesine neden olur.</li><li>• Tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir</li></ul>

**Kaynak:** Sims, 2002:246

Çatışma bazen açık ve seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmaktadır. Fakat üstü kapalı çatışma içten devam ettiğinden personelin davranışlarını, gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Özellikle aşırı baskı pek çok davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp rahatsızlıkları vd.) neden olabilmektedir (Koçel, 2005; 663). Karşı tarafa fiziksel olarak zarar vermeye ve tamamen ortadan kaldırmaya yönelik şiddet, çatışmanın en uç örneğini oluşturmaktadır (Karip,2000: 3).

İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, inanışlarında ve değerlerinde farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2000; 2) Çatışmanın hayatın dışına çıkarılması, yer kürenin kendi eksenini etrafında dönmesinin engellenmesine benzetilmektedir (Tümüklü, 2002: 188).

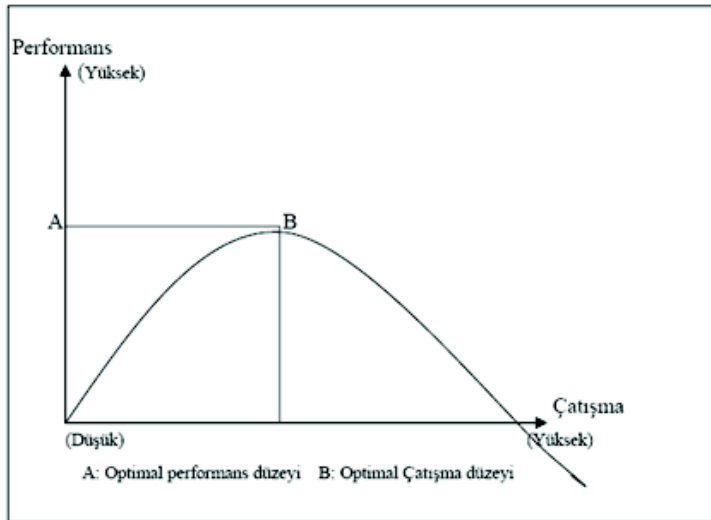
Bu yüzden çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenmelidir (Şahin ve vd. 2006: 554). Çatışma, organizasyonun etkili bir şekilde işlediğine dair gösterge olup belirli limitler çerçevesinde örgütsel verimlilik için gereklidir. Çatışma yapıcı tarzda olduğu sürece yaratıcı çözümler sunarak çalışanların birlik içerisinde olmasını sağlayacak ve değişimini destekleyecektir (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 156). Ancak önemli çatışmaların olduğu örgütlerde kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi ve bunun gibi nedenlerle performans olumsuz yönde etkilenecek ve hatta örgütün yaşamını sürdürmesi de tehlikeye düşecektir. (Koçel, 2005: 459).

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Günümüzde artan rekabet, globalleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi nedeni ile organizasyonların yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya kalması, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde harcamalarına neden olmaktadır (Bayrak, 1996: 18). Yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının % 21'ini çatışma problemlerini çözmeye harcadıklarını göstermektedir. Son yapılan bir araştırmaya göre de, yöneticilerin en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin yerinin ilk on işi içinde yedinci olduğunu saptanmıştır (Ceylan ve vd. 2000: 40).

Örgütsel yaşam, bireylerin gündelik yaşamlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çağdaş toplumlarda insanlar örgütlerde doğarlar, örgütlerde eğitilirler ve yaşamlarının çoğunu örgütlerde çalışarak geçirirler (Karataş, 2007). Organizasyonlarda kendi amaçlarına ulaşmaya çalışan bireyler aynı zamanda organizasyonlarının da amaçlarına ulaşması için çalıştıklarının farkındadır. Örgütle birey arasında psikolojik bir anlaşma vardır. Her iki taraf da bu anlaşmaya sadık kaldıklarında örgütsel yaşamdaki sorunlar nispeten azalmaktadır. Bu anlaşmaya rağmen örgütlerde şiddete varan çatışmalar, saldırgan davranışlar, yoğun stres ve neticesinde sabotaj gibi davranışsal sorunlar (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96) farklılıkların iyi yönetilememesi ve yöneticilerin mevcut durumu analiz etmedeki eksikleri, iyi bir örgüt kültürünün oluşturulamaması gibi çeşitli nedenlerle kaçınılmaz hale gelmektedir.

### 2-ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETİM KURAMLARI YAKLAŞIMI



Şekil 1: Örgütsel Çatışma Ve Örgüt Performansına Etkisi

Kaynak: Asunakutlu ve Safran, 2004:30

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Örgütsel çatışma kavramının ele alınış şekli yönetim bilimi içerisinde zamanla değişime uğramıştır. İlk yaklaşım içerisinde örgütsel çatışma yıkıcı ve istenmeyen bir durumu ifade ederken, modern yönetim yaklaşımları çatışmayı işletmeler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak kabul etmektedirler.

Yan tarafta yer alan şekilde gösterildiği gibi, örgütsel çatışma organizasyonlarda optimal seviyede tutulduğunda işlevsel fonksiyona bürünerek, ataletin oluşumunu engelleyip yaratıcılığı ve dinamizmi attırmaktadır. Çatışma kavramıyla ilgili yönetim kuramlarının üç yaklaşım içerisinde ele alınmaktadır. Bunlar;

### 2.1-Geleneksek Yaklaşım

Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik yönetim yaklaşımına göre çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır. Çatışma örgütsel işleyişteki hastalığın göstergesidir. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir (Koçel, 2005: 664; Colb ve Barturek, 1992: 5). Yöneticilerin önemli görevlerinden birisi de örgütte oluşan çatışma durumunu ortadan kaldırmaktır. Taylor bilimsel yönetimi bir bütün olarak belirtmiş ve tecrübe yerine bilimi, anlaşmazlık yerine ahengi, bireycilik yerine işbirliğini ve en yüksek verimliliği ön plana çıkarmıştır ( Aktaş, 2002: 70).

### 2.2-Davranışçı Yaklaşım

Davranışçı yaklaşıma göre, çatışmanın yıkıcı etkileri kadar yapıcı etkileri de vardır. Davranışsal yaklaşım yönetimi, çatışmayı örgütte ortaya çıkan bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunların daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle işlevsel çatışma şeklinde nitelendirmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Çatışmayı ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirir ve çözümün hükmetme, uzlaşma ve bütünleşme olduğunu ifade eder (Özgan, 2006: 17).

### 2.3-Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, davranışçı yaklaşımla paralel olmasına rağmen çatışmanın teşvik edilmesi konusunda davranışçı yaklaşımdan ayrılır. Etkileşimci yaklaşıma göre örgütte çatışma olmaması örgütün sağlığı ile ilgili sorunlarının olduğuna dair bir işarettir. Çatışmasız örgüt ilgisizliğin ve monotonluğun belirtileri olup örgüt üyelerinin değişime ve yeniliğe kapalı olduğunu gösterir. Arenofsky'ya (2000) göre rutinlik sonucunda üretilen her fikrin ya da ürünün aynı yollardan yapılması, değişik alternatiflerin sunulmamasını yaratılığın önündeki bir engel olarak görür (Akt. Yeloğlu, 2007:139). Bu yüzden örgütlerde çatışma teşvik edilerek yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlanır.



### 3-ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütlerde çatışma düşük düzeyli çatışmalardan, yüksek düzeyli çatışmalara kadar yaşanabilmektedir. Çatışma yönetiminde önemli olan husus, çatışmayı örgütlerde optimum düzeye getirerek yapıcı forma sokmaktır. Bunun için çatışmanın nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp, analiz edilmesi gerekir. Çatışma, yönetim şekline göre yapıcı veya yıkıcı sonuçlar doğurabileceğinden dolayı çatışma yönetimi önemli bir konu olarak yönetim biliminde yer almaktadır. Çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilerek işlevsel konuma gelmesinde yöneticinin fonksiyonu çok büyüktür (Tjosvold,1991:35). Rensis Likert'in liderlik yaklaşımlarından olan sistem-4 liderliğinin hakim olduğu organizasyonlarda güvene dayalı, açık iletişimin sağlandığı, katılımcı yönetimin uygulanarak demokratik anlayışın olduğu örgütlerde (Erdoğan,1999:354) çatışma yapıcı bir hale gelerek yenilik ve değişim sağlamaktadır.

Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Marry Parker Follett olmuştur. Follett farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli bir adımı olarak görmekte ve çatışmayı bir ön yargılama, bir savaş olarak değil, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı ilgiler olarak ifade etmektedir. Follett, çatışmayı çözmenin üç yolu olduğunu öne sürmüştür. Bunların “güç kullanma (hakimiyet) (domination)”, “uzlaşma (compromise)” ve “bütünleşme (integration)” olduğunu belirtmiş ve en basit ve genellikle kısa dönemler için başarılı olan çözümün “güç kullanma”; en ideal ve işletmeyi başarıya götürecektir, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise “bütünleşme” olduğu savunmuştur (Medcalf ve Unwick 2003: 30-50; Graham, 1994: 20)

Farklılıkların kabul edilmediği bir ortamda aidiyet kavramından bahsetmek söz konusu değildir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan bir gruba “ait olma” ihtiyacı karşılanamayan bir ortamda bulunan kişi kendini gerçekleştirme fırsatı bulamayacaktır (Sarı, 2005: 2).

Keltner (1994) çatışmayı basit farklılıktan şiddete uzanan altı boyutlu bir yelpaze olarak ifade etmektedir (Akt. Karip, 2000: 5) Birinci ve ikinci boyut (basit farklılık ve anlaşmazlık) çatışmanın kontrol altına alınabildiği ve yapıcı çatışmanın özelliklerini taşıyan boyutlardır. Üçüncü boyutu oluşturan uyuşmazlık boyutu, kutuplaşmaların netleştiği, kazan-kaybet stratejisinin hakim olduğu yıkıcı çatışmanın ilk evresi oluşturmaktadır. Bu evreden sonra çatışma nedenleri iyice anlaşılmadan etkin yönetime kavuşturulmadığında, çok daha yıkıcı özellikleri bünyesinde barındırarak çatışmanın en son evresi olan şiddet ve kavgaya kadar ilerleyecektir.

**Tablo 3.1: Çatışma Yelpazesi**

Koşullar	I. Evre Basit farklılık	II. Evre Anlaşmazlık	III. Evre Uzlaşmazlık	IV. Evre Kampanya	V. Evre Yasal Çekişme	VI. Evre Şiddet ve Kavga
<b>Çözüm Götüren Süreç</b>	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna-Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
<b>Taraflar Arasındaki İlişki</b>	Dostluk Arkadaşlık	Taraf tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
<b>Amaçlar</b>	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
<b>Tarafların Yaklaşımı</b>	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet Dostça olmayan	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Bir araya gelemmez
<b>İletişim</b>	Açık-Dostça	Açık fakat Kasıtlı	Sınırlı-Gergin	Sınırlı-Planlı	Kontrollü-Bloke	Şiddet dışında kapalı
<b>Kontrolde Çıkma Olasılığı</b>	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

**Kaynak:** Karip, 2000: 6

Wiggins ve Wiggins (1994) çatışma çözme stratejilerini altı gruba ayırmışlardır. Bunlar; geri çekilme, uzlaşma, köprü oluşturma, telafi etme, pay büyütmedir. Blake ve Mouton (1964) ise işbölümü, uzlaşma, zorlama, geri çekilme ve problem çözme stratejileri olmak üzere beş tane çatışma çözme stratejisi geliştirmişleridir (Akt. Rehber, 2007: 24).

Jehn (1995) çatışma kavramını iki boyut içerisinde ele almıştır. Birinci boyutta yer alan duygusal çatışmayı, kişisel bileşenleri oluşturan, anlaşmazlık, gerginlik, grubun içerisinde yer alan kişilerden hoşlanmama gibi nedenlerle oluşabileceğini belirtmiştir. İkinci boyutu oluşturan bilişsel çatışmayı ise, farklı kişisel görüşlerden ve belirlenmiş görevler üzerindeki farklı düşüncelerden meydana gelen çatışmalar olarak açıklamıştır. (Akt. Wand ve vd., 2007: 76). Aynı zamanda çatışma konusunda dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de kültür konusudur. Çünkü kültür, değerlerin ve ilgilerin oluşmasına etki ederek, tutumların şekillenmesinde rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalardan sosyal kültürün, kişiler arasındaki ilişkileri etkilediği saptanmıştır. Leung ve Lind (1986), Amerikan ve Hong Kong kültürünü karşılaştırmalı inceleyerek çalışanların çatışma esnasındaki çatışma yönetimi stratejilerini belirlemişlerdir. Amerikalı çalışanların, Hong Kong'lu çalışanların aksine çatışma yaşadıkları kişilere hasmani bir tutum içerisinde yaklaştıkları saptanmıştır. Ting-Toomey ve arkadaşları (1991),

Kore, Çin ve Japonya'daki üniversite öğrencilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek için senaryo çalışmasına dayalı olarak yaptıkları araştırmada anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Kore ve Çin'deki öğrencilerin bütünleşme stratejisini Japonya'daki öğrencilerden daha sık kullandıkları saptanmıştır. Early and Gibson (1998) çatışmanın farklı kültürlerin bir arada buldukları durumlarda ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir (Akt. Yeşil, 2007:42).

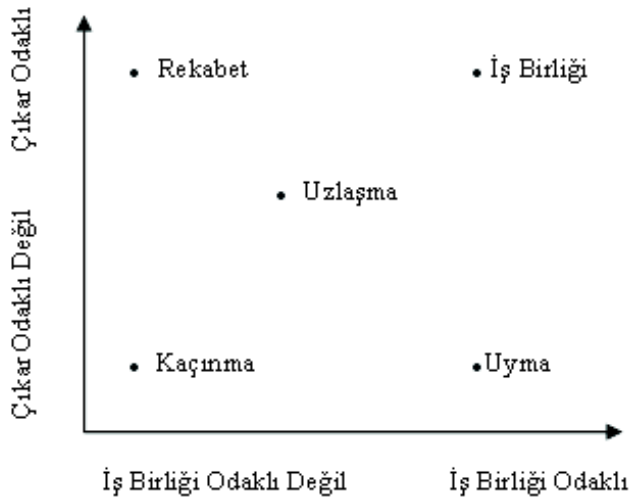
Kültür kişinin tüm yaşamına olduğu gibi çatışma sürecine de etki eden ve çatışmanın seyrini değiştirebilen önemli bir değişkendir. Çatışma yönetimi stratejisi Hofsted'in kültürel boyutlar arasındaki farklılığı açıklamada oluşturmuş olduğu yaklaşıma göre farklılaşmaktadır. Hofstede'nin (1980) kültürel farklılıkları ortaya koymakta kullandığı boyutlardan birisi olan bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism) boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve "ben" merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, "biz" anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsar (Suğrı, 2006: 41)

Hofsted'in oluşturmuş olduğu kültür botu içerisinde yer alan bireyselci ve kolektivist özelliklerin ağır bastığı toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi farklılık göstermektedir. Bireysel kültürün ağır bastığı ortamlarda, kişiler kendi istek, amaç, ihtiyaç ve başarılarını grubun çıkarlarından üstün tutarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Bireysel kültürün olduğu toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi olarak güç kullanma ya da uyma stratejileri uygulanmaktadır. Ortaklaşa (kolektivist) kültürün yaşandığı ortamlarda grubun çıkarı, amaçları ve başarısı kişisel çıkarlardan daha önceliklidir. Bu tür toplumlarda ise bütünleşme ve uzlaşmaya dayalı stratejilerin uygulandığı saptanmıştır. Bireysel ve kolektivist ilişkilerin yaşanmış olduğu topluluklarda çatışma yönetimi stratejisi arasındaki belirgin farklar aşağıda yer alan tablo 1'de gösterilmiştir. (Boonsathorn, 2007:200; Kausha ve Kwantes, 2006:582) Kısaca kültür yaşamın tüm yönlerine etki ettiği gibi çatışmanın sonucuna da etki eden bir değişkendir (Kim vd., 2007:25)

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Bireysel İlişkide Çatışma Yönetimi	Kolektivistlik İlişkide Çatışma Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sonuç Odaklı</li><li>• Olguların detayına (kesite) odaklı</li><li>• Amaca dayalı içerik</li><li>• Somut kaynaklara odaklı</li><li>• Çatışmanın faydasına odaklı</li><li>• Gerçeklere ve kanıta dayalı davranış</li><li>• Rekabete ve kontrol esasına dayalı davranış</li><li>• Doğrudan çatışma stratejisi</li><li>• Kendine odaklı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreç Odaklı</li><li>• Bütüne odaklı</li><li>• İlişkiye dayalı içerik</li><li>• Manevi kaynaklara odaklı</li><li>• Çatışmanın uygunluğuna odaklı</li><li>• Sezgiye ve tecrübeye dayalı</li><li>• Kaçınma ve uyma esasına dayalı davranış</li><li>• Dolaylı yoldan çatışma stratejisi</li><li>• Diğerlerine odaklı</li></ul>

**Kaynak:** Boonsathorn, 2007: 201.



**Şekil 2:** Çatışma Yönetim Modeli

**Kaynak:** Thomas, 1992: 266

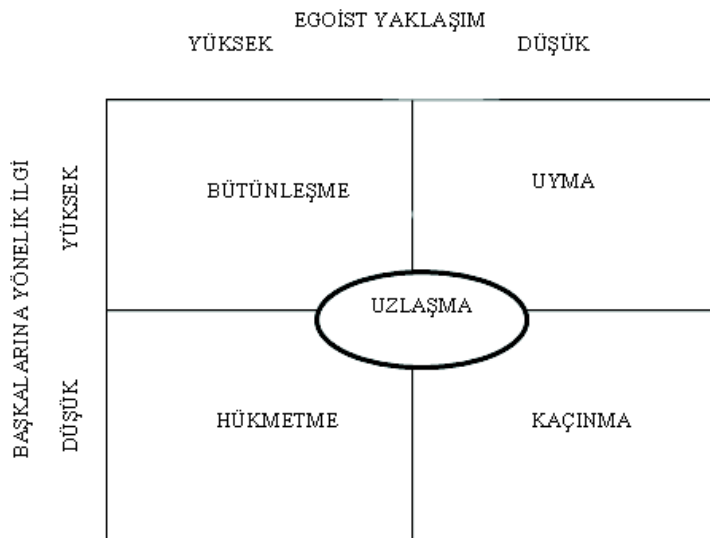
Birçok araştırmacı Blake ve Mouton'ın (1964) yönetim gözeneği (managerial grid) yaklaşımı çerçevesinde çatışma stilleri geliştirmişlerdir. Thomas (1992), Blake ve Mouton'ın (1964) çatışma yönetimi stratejilerini genel olarak iki boyut içerisinde ele almıştır. Bu boyutlar kendi isteklerinin tatminini içeren kendine yönelik yaklaşım ile başkalarının isteklerinin tatminini içeren diğerlerine yönelik yaklaşımdır. Hem kişinin kendisinin hem de başkalarının isteklerine

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

odaklı yaklaşım bütünleşme ve işbirliği stratejisini, kişinin kendisinin ve diğerlerinin isteklerine odaklanmaması yaklaşımı kaçınma stratejisini, kişinin sadece kendi isteklerine odaklanması tahakküm (güç kullanma) stratejisini, kişinin kendi isteklerinde ziyade başkalarının isteklerine yönelmesi uyma stratejisini ifade etmektedir.

Genel olarak çatışma yönetiminde Ruble ve Thomas tarafından geliştirilen model birçok araştırmacı tarafından esas alınmış ve Rahim ve Bonoma (1979) tarafından çatışan tarafların tutumlarına bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklinde yeniden yorumlanarak beş strateji içerisinde değerlendirilmektedir (Özmen, 1997:50). Bu beş strateji çatışma yönetiminin iki boyutunu oluşturmaktadır. Birinci boyutu kişinin kendi isteklerinin tatminine yönelik egoizm boyutu oluşturmaktadır. İkinci boyutu ise karşı tarafın isteklerinin tatminine yönelik boyut oluşturmaktadır.

**Bütünleşme (Entegrasyon):** Kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturma yaklaşımıdır. Empatinin hakim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Bütünleştirme taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar. Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır.



Şekil 3: Çatışma Yönetim Modeli  
Kaynak: Rahim vd., 2000: 11

**Rekabet (Hükmetme):** Kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan işbirliğinin olmadığı kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Çatışmada hükmetme stratejisinin uygulanması taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulanarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır.

**Kaçınma:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu, sorumluluktan kaçma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda her iki tarafta kaybetme durumu yaşadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilir. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:6).

**Uyma:** Kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır.

**Uzlaşma:** Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma yaklaşımıdır. Bu stratejide taraflar kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez.

## 4-UYGULAMA

### 4.1-Araştırmanın Amacı

Çatışma hayatın kaçınılmaz bir olgusu olarak yaşamın tüm safhalarında yaşanmakta ve farklı bilim dalları içerisinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda da yönetim bilimi örgütsel çatışmayı incelemektedir. Önceki yönetim yaklaşımları çatışmayı organizasyonlar için patojenik bir yapı olarak görmüş ve ivedilikle ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Modern yönetim yaklaşımları ise çatışmanın ilerleme ve gelişmenin bir itici gücü olduğunu savunarak, çatışmanın yapıcı duruma gelmesi üzerinde durmuştur. Örgütsel çatışmanın etkin yönetilebilmesi için onun doğru teşhis edilebilmesine bağlıdır. Bunun için de öncelikli olarak çatışmanın sebeplerinin belirlenmesi gerekir. Araştırmada turizm sektörünün önemli ayağını oluşturan 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 oluşturmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 4.2-Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinin çeşitli departmanlarında çalışan departman yöneticileri, departman yöneticilerinin yardımcıları ve departman çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kış dönemi içerisinde (düşük sezon) gerçekleştiğinden dolayı, açık olan konaklama işletmeleri ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) aracılığıyla tespit edilmiştir. Tespit edilen açık konaklama işletmelerinin bazılarında başka araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalar olduğu için bunlar araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırmanın örneklemini beş yıldızlı sekiz otelin çeşitli kademelerinde çalışan 354 kişi oluşturmaktadır.

### 4.3-Veri Toplama Ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma için gerekli veriler, hazırlanan iki anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Anketler Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama tesislerinin çeşitli departmanlarında çalışan departman yöneticileri, departman yöneticilerinin yardımcıları ve departman çalışanları olmak üzere toplam 385 kişiye insan kaynakları müdürleri tarafından dağıtılmış ve iki hafta sonra ilgili konaklama tesislerine gidilip toplam 363 anket geri toplanmıştır. Yapılan incelemelerde 9 anketin bazı soruların boş bıraktığı ve çift işaretlediği görülmüş ve ilgili anketler değerlendirme dışında bırakılmıştır. İlk anket olarak çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için kişisel bilgi formu; diğer anket olarak Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II” kullanılmıştır (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II). Yapılan literatür taramasında anketin, çalışanların çatışma stratejisini belirleyen ve örgütsel çatışma çalışmalarında yurt içinde ve yurt dışında en fazla kullanılan ölçeklerden biri olduğu görülmüştür. Ölçek 28 maddeden oluşmakta olup, 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. (1: Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum) Ölçek, bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçma olarak üzere beş boyutu içermektedir. Ölçeği oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa ilgili tarafın çatışmada kullandığı stratejiyi ifade eder. Çatışmanın nedenlerini ve kimler arasında meydana geldiğini belirlemek için ise konaklama işletmeciliğinin iş yapısı ve çalışma koşullarını içeren literatür taraması yapılmış ve genel sorunlar tespit edilerek anket formuna aktarılmıştır.

**Tablo 4.1:ÖÇÖ II Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayıları**

Boyutlar	Cronbach Alfa	n
Bütünleşme (Entegrasyon)	,758	354
Kaçınma	,743	354
Hükmetme (Güç Kullanma)	,704	354
Uzlaşma	,624	354
Uyma	,685	354

Tablo 22'den örgütsel çatışma envanterinin tüm alt boyutlarının cronbach alfa kat sayısının yeterli ölçüde güvenli olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.4-Verilerin Analizi**

Öncelikle araştırmada veri toplama araçlarıyla toplanan değişkenlerin, araştırma grubunun özelliklerine göre betimleyici frekans ve yüzde tabloları çıkarılmıştır. İki grup arasındaki farkları incelemek için t testi (Independent Samples t Test), ikiden fazla grubu karşılaştırmak için varyans analizi uygulanmıştır. Anova analizinin uygulanmasında öncelikle temel varsayım olan varyansların eşitliği ilkesi Levene's Test of Equality of Variances ile gerçekleştirilmiş; (Sig)  $p > ,05$  değeri elde edildiği için varyansların eşitliği varsayımı sağlanmıştır. İlgili analizler SPSS 13.0 (The Statistical Program for Social Science) istatistik paket programında uygulanmıştır.



## 5-BULGULAR

### 5.1-Demografik Bulgular

Tablo :5.1 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Bulguları

Cinsiyet	n	%
Kadın	79	% 22,3
Erkek	275	% 78,7
Medeni Durum	n	%
Evli	176	% 49,7
Bekar	178	% 50,3
Çalışılan Pozisyon	n	%
Departman Müdür	27	% 7,6
Departman Müdür Yardımcısı	43	% 12,1
Departman Çalışanı	284	% 80,2
Mesleki Deneyim	n	%
1 Yıldan az	21	% 5,9
1-2 Yıl	43	% 12,1
3-5 Yıl	67	% 18,9
6-8 Yıl	60	% 16,9
8 Yıl ve üzeri	163	% 46
Çalışılan Departman	n	%
Önbüro	27	% 7,6
Yiyecek-İçecek	93	% 26,3
Kat Hizmetleri	51	% 14,4
Mutfak	46	% 13
Güvenlik	31	% 8,8
Muhasebe	33	% 9,3
Halka İlişkiler	5	%1,4
Teknik Servis	21	%5,9
Diğer	47	% 13,3
Çalışanların Eğitim Durumu	n	%
İlkoğretim	138	% 39
Lise	147	% 41,5
Üniversite	63	% 17,8
Yüksek lisans	6	%1,7
Turizm Eğitimi Veren Kurumdan Mezun Olanlar	n	%
Evet	55	% 15,5
Hayır	299	% 84,5
Departmanların Yaş Ortalaması	Yaş Ortalaması	
Ön Büro	27,27	
Yiyecek-İçecek	26,74	
Kat Hizmetleri	33,17	

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Mutfak	30,77
Güvenlik	32,27
Muhasebe	29,14
Halka ilişkiler	---
Diğer	35,74
Teknik Servis Departmanı	32,22
Genel Yaş ortalaması	30,68

Araştırma içerisinde yer alan çalışanların büyük çoğunluğunu %78,7'lik oranla erkek çalışanlar, % 22,3'lük oranla bayan çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları ele alındığında eşit bir dağılımın olduğu (evli %49,7; bekar %50,3) görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 80,2'i departman çalışanları, %12,1'i departman müdür yardımcıları ve %7,6'lık oranla departman müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki çalışanlar mesleki deneyimleri açısından incelendiklerinde çoğunluğunun uzun yıllardır turizm sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır. Sekiz yıl ve üzeri çalışanlar % 46'lık oranla ilk sırada yer alırken, üç-beş yıl arasında çalışanlar % 18,9'luk oranla ikinci sırada, altı-sekiz yıldır çalışanlar %16,9'luk oranla üçüncü sırada, bir-iki yıldır çalışanlar %12,1'lik oranla dördüncü sırada ve son olarak sektörde henüz çalışmaya başlamış olanlar (bir yıldan az) ise %5,9'luk oranla son sırada yer almaktadır. Araştırmaya en fazla katılımı %26,3 'lük oranla yiyecek-içecek departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Yiyecek-içecek departmanını takiben % 14,4'le kat hizmetleri departmanı, %13'le mutfak departmanı, %9,3'le muhasebe departmanı, % 8,8'le güvenlik departmanı, %7,6'la önbüro departmanı, %5,9'la teknik-servis departmanı, %1,4'le halkla ilişkiler departmanı ve %13,3'lük oranla diğer departman çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında yüksek eğitim alanların düşük oranda kaldığı görülmektedir. %41,5'lik en yüksek oranla lise mezunları, %39'la ilköğretim mezunları, %17,8'le üniversite mezunları ve son olarak %1,7'lik oranla yüksek lisans mezunlarını yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sadece %15,5'si turizm eğitimi veren kurumlardan mezun olduğunu belirtmiş, % 84,5'si ise farklı eğitim kurumlarından mezun olduğunu belirtmiştir. Departmanların yaş ortalamalarına incelendiğinde en genç departmanın 26,74 yaş ortalamasıyla yiyecek-içecek departmanının olduğu görülmektedir. En yaşlı departmanın ise departman belirtenlerin içerisinde 33,17 yaş ortalamasıyla kat hizmetleri departmanı oluşturmaktadır. Önbüro departmanının yaş ortalaması 27,27; muhasebe departmanının yaş ortalaması 29,14; mutfak departmanının yaş ortalaması 30,77; teknik servis departmanının 32,22; güvenlik departmanının 32,27; diğer departmanların yaş ortalaması ise 35,74'dür. Genel olarak, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin geç bir kadroya sahip oldukları söylenebilir.

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

**Tablo 5.2:Çalışanların İşletmede Çatışma Yaşadıkları Kişiler**

	Sayı N	Yüzde %
Genel Müdür	30	% 8,5
Departman Müdür	26	% 7,3
Departman Müdür Yardımcısı	32	% 9,0
Diğer Departman Müdürü veya Yardımcısı	58	% 16,4
Diğer Departman Çalışanı	90	% 25,4
Kendi Departmanınızdaki Çalışanlarla	68	% 19,2
Çalışanlarınızla	16	% 4,5
Yardımcınızla	22	% 6,2
Müşterilerle	32	% 9,0
Diğer	44	% 12,4

Tablo 2'den çalışanların işletme içersinde %25'lük oranla ilk sırada yer alan farklı departman çalışanları ile çatışma yaşadıkları görülmektedir. Farklı departmanların çalışanlarıyla yaşanan çatışmanın farklı departman müdür ve yardımcıları ile de yaşandığı (%19,2) anlaşılmaktadır. Farklı bir ifadeyle işletmelerde departmanlar arası (gruplar arası) çatışma yaşandığı söylenebilir. Çalışanların %19,2'in kendi departmanında çalışan kişilerle çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bir anlamda kişiler arasında çatışma yaşanmaktadır. Çalışanların %9'u departman müdür yardımcısı ve müşteriler ile, % 8,5'in genel müdür ile, % 7,3'ü departman müdürü ile, departman yöneticilerinin % 4,5'i çalışanlarıyla çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.3:Çalışanların İşletmede Çatışma Yaşadıkları Konular**

	Sayı N	Yüzde %
Görev Dağılımı	44	% 12,4
Parasal Konular	72	% 20,3
Yetki	36	% 10,2
Cezalandırma	24	% 6,8
Ödüllendirme	18	% 5,1
Davranış Biçimi	176	% 49,7
Çalışma Saati	64	% 18,1
Servis	20	% 5,6
Eğitim	34	% 9,6
Yönetim Şekli	56	% 15,8
Terfi	24	% 6,8
Diğer	62	% 17,5

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Çalışanların, çatışma yaşamasına neden olan konular incelendiğinde ilk sırada % 49,7'lik oranla davranış biçimi gelmektedir. Davranışın aynı zamanda kişinin kendini bir ifade ediş tarzı, iletişim kurma biçimi olduğu düşünülürse iletişim sorunlarının en yaygın sorun olduğu görülmektedir.

İletişimdeki bir bozulma çatışmanın oluşumuna zemin hazırlarken aynı zamanda işletme gelirlerinde düşüş, verimlilik ve etkililikte azalma, tedarikçi ve distribütörlerle ilişkilerde bozulma, çalışanların huzur, bağlılık ve tatminlerinde gerilemeye neden olacaktır (Usal, 2003:140) Diğer çatışmaya neden olan konular ise %25'le parasal konular, %18'le çalışma saatleri, %15,8 yönetim şekli, %12,4'le görev dağılımı, %10'la yetki, %9,6'la eğitim, %6,8'le cezalandırma ve terfi, %5,6'la servi ve son olarak %5,1'le ödüllendirme konuları gelmektedir.

### 5.2- Bağımsız Değişkenlerle İlgili Bulgular

Tablo 5.4: Cinsiyetin Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi

Çatışma Yönetim Stratejileri	Cinsiyet	N	X	S.S	F	Anlamlılık Değeri
Bütünleşme	Kadın	79	4,23	,523	5,850	,105
	Erkek	275	4,10	,662		
Kaçınma	Kadın	79	3,25	,833	2,240	,337
	Erkek	275	3,36	,892		
Uyma	Kadın	79	3,78	,602	,920	,311
	Erkek	275	3,86	,685		
Hükmetme	Kadın	79	3,64	,697	,816	,162
	Erkek	275	3,51	,751		
Uzlaşma	Kadın	79	3,98	,500	4,612	,293
	Erkek	275	4,06	,630		

Gerçekleştirilen t testine göre cinsiyetin, örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde istatistik anlamda bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Hem bayan hem erkek çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları stratejilerin benzer oldukları görülmektedir. İlk sırada bütünleşme stratejisini, ikinci sırada ise uzlaşma stratejisini uyguladıkları anlaşılmaktadır. Daha sonra uyguladıkları stratejilerin ise sırayla uyma stratejisi, hükmetme stratejisi ve son olarak kaçınma stratejisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.5: Turizm Eğitimi Alıp Almama Durumlarının Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi**

Çatışma Yönetim Stratejileri	Turizm eğitimi alanlar?	N	X	S.S	F	Anlamlılık Değeri																																									
Bütünleşme	Evet	55	4,26	,508	2,783	,111																																									
	Hayır	299	4,10	,656			Kaçınma	Evet	55	2,92	,922	,065	,001	Hayır	299	3,40	,908	Uyma	Evet	55	3,46	,601	,247	000	Hayır	299	3,90	,663	Hükmetme	Evet	55	3,65	,590	2,067	,237	Hayır	299	3,53	,757	Uzlaşma	Evet	55	4,06	,482	2,261	,094	Hayır
Kaçınma	Evet	55	2,92	,922	,065	,001																																									
	Hayır	299	3,40	,908			Uyma	Evet	55	3,46	,601	,247	000	Hayır	299	3,90	,663	Hükmetme	Evet	55	3,65	,590	2,067	,237	Hayır	299	3,53	,757	Uzlaşma	Evet	55	4,06	,482	2,261	,094	Hayır	299	3,90	,623								
Uyma	Evet	55	3,46	,601	,247	000																																									
	Hayır	299	3,90	,663			Hükmetme	Evet	55	3,65	,590	2,067	,237	Hayır	299	3,53	,757	Uzlaşma	Evet	55	4,06	,482	2,261	,094	Hayır	299	3,90	,623																			
Hükmetme	Evet	55	3,65	,590	2,067	,237																																									
	Hayır	299	3,53	,757			Uzlaşma	Evet	55	4,06	,482	2,261	,094	Hayır	299	3,90	,623																														
Uzlaşma	Evet	55	4,06	,482	2,261	,094																																									
	Hayır	299	3,90	,623																																											

Tablo 22’de yer alan t testi sonuçlarına göre, turizm eğitim kurumlarından mezun olma durumunun çatışmanın çözümünde kullanılan *kaçınma* ve *uyma* stratejileri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bütünleşme, hükmetme ve uzlaşma stratejileri üzerinde ise anlamlı farklılık saptanmamıştır. Turizm eğitimi almamış çalışanların çatışmada, sorunları görmezden geldiği, karşı tarafın isteklerine kendi isteklerinden fazla duyarlı oldukları söylenebilir. Turizm eğitimi alan çalışanların ise çatışma yönetiminde aktif bir yol izleyerek katılımcı davranış sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

**Tablo 5.6: Çalışılan Pozisyonun Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi**

Çatışma Yönetim Stratejileri	Cinsiyet	N	X	S.S	F	Anlamlılık Değeri
Bütünleşme	Departman Müdürü	27	4,25	,749	4,62	,010
	Departman Müdür Yardımcısı	43	4,38	,450		
	Departman Çalışanı	284	4,08	,636		
Kaçınma	Departman Müdürü	27	2,49	,744	32,32	,000
	Departman Müdür Yardımcısı	43	2,67	,871		
	Departman Çalışanı	284	3,51	,795		
Uyma	Departman Müdürü	27	3,32	,648	18,70	,000
	Departman Müdür Yardımcısı	43	3,49	,632		
	Departman Çalışanı	284	3,95	,638		
Hükmetme	Departman Müdürü	27	3,94	,578	9,458	,000
	Departman Müdür Yardımcısı	43	3,83	,736		
	Departman Çalışanı	284	3,45	,733		
Uzlaşma	Departman Müdürü	27	4,00	,609	1,767	,172
	Departman Müdür Yardımcısı	43	3,89	,426		
	Departman Çalışanı	284	4,07	,626		

Tablo 22’de yer alan Anova sonuçlarından, çalışılan pozisyonun uzlaşma stratejisi haricinde diğer tüm stratejilerin uygulanmasında anlamlı farklılık oluşturduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın hangi pozisyonlar arasında oluştuğunu belirlemek için post hoc testinin Tukey analizi uygulanmıştır. Farklı pozisyonlarda çalışanların en sık kullandığı stratejinin bütünleşme stratejisi olduğu görülmektedir. Bütünleşme stratejisinden sonra en sık kullanılmakta olan uzlaşma stratejisinin uygulanmasında pozisyonlar arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Departman müdürü ve yardımcı pozisyonunda çalışanların sık uyguladığı diğer strateji hükmetme yaklaşımı olurken, en düşük düzeyde kullandıkları stratejisinin ise kaçınma strateji olduğu anlaşılmaktadır. Departman çalışanlarının sık kullandığı üçüncü strateji uyma stratejisi olurken, yaygın kullanmadıkları stratejinin hükmetme yaklaşımı olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen Turkey analize göre uygulanmasında farklılık bulunan çatışma yönetimi stratejilerinin departman çalışanlarıyla departman müdürü ve departman müdür yardımcısı pozisyonları arasında oluştuğu saptanmıştır.

Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

**Tablo 5.7: Çalışanlarının Eğitimi Durumlarının Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi**

Çatışma Yönetim Stratejileri	Eğitim Durumu	N	X	S.S	F	Anlamlılık Değeri
Bütünleşme	İlköğretim	136	3,93	,713	9,181	,000
	Lise	145	4,20	,575		
	Üniversite	61	4,37	,479		
	Yükseklisans	4	4,40	,450		
Kaçınma	İlköğretim	136	3,91	,548	41,300	,000
	Lise	145	3,07	,861		
	Üniversite	61	2,79	,869		
	Yükseklisans	4	2,35	,300		
Uyma	İlköğretim	136	4,08	,565	27,061	,000
	Lise	145	3,87	,651		
	Üniversite	61	3,29	,586		
	Yükseklisans	4	2,92	,434		
Hükmetme	İlköğretim	136	3,51	,700	4,947	,002
	Lise	145	3,44	,811		
	Üniversite	61	3,85	,589		
	Yükseklisans	4	3,20	,230		
Uzlaşma	İlköğretim	136	3,98	,667	,975	,404
	Lise	145	4,10	,594		
	Üniversite	61	4,05	,486		
	Yükseklisans	4	4,02	,206		

Gerçekleştirilen anova analizine göre çalışanlarının eğitim durumunun çatışma yönetiminde kullanılan bütünleşme, kaçınma, uyma, hükmetme stratejileri üzerinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu; uzlaşma stratejisi üzerinde ise anlamlı farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Yüksek lisans, üniversite ve lise eğitimi almış çalışanların örgütsel çatışma yönetiminde en sık kullandıkları strateji bütünleşme stratejisi iken, ilköğretim mezunlarının uyma stratejisi uyguladıkları görülmektedir. Örgütsel çatışma yönetiminde üniversite ve yüksek lisans eğitimi almış çalışanların sık kullandığı diğer stratejiler uzlaşma ve hükmetme stratejisi olurken, kaçınma ve uyma stratejilerini yaygın kullanmadıkları söylenebilir. Lise mezunlarının sık uyguladıkları diğer stratejiler uzlaşma ve uyma stratejileri iken, hükmetme ve kaçınma stratejilerini yaygın biçimde kullanmadıkları anlaşılmaktadır. İlköğretim mezunlarının kullandıkları

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

diğer stratejilerin ise uzlaşma, bütünleşme, kaçınma ve hükmetme stratejilerinin olduğu görülmektedir. Çalışanların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin hangi eğitim durumları arasında oluştuğunu belirlemek için post hoc testinin Tukey analizi uygulanmıştır. Turkey analizine göre, ilk öğretim mezunu çalışanların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri diğerlerinden farklılaşmaktadır. Lise mezunlarının üniversite ve yüksek lisans mezunlarından sadece uyma stratejisini uygulamada farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında stratejilerin uygulanmasında farklılık görülmemiştir.

**Tablo 5.8: Farklı Departmanlarda Çalışanların Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çatışma Yönetim Stratejileri	Cinsiyet	N	X	S.S	F	Anlamlılık Değeri
Yapıcı (Sinerjik Yaklaşım)	Önbüro	27	1,50	,860	14,49	,000
	Yiyecek-İçecek	93	,86	,911		
	Kat Hizmetleri	51	,11	,992		
	Mutfak	46	-,54	,671		
	Güvenlik	31	,52	,987		
	Muhasebe	33	1,44	,827		
	Halka İlişkiler	5	1,92	,501		
	Teknik Servis	21	-,36	,901		
Diğer	47	,15	,601			
Yıkıcı (Egoist Yaklaşım)	Önbüro	27	-1,34	,448	10,76	,000
	Yiyecek-İçecek	93	-,34	,840		
	Kat Hizmetleri	51	,06	,587		
	Mutfak	46	,67	,794		
	Güvenlik	31	-,49	,701		
	Muhasebe	33	-,17	,780		
	Halka İlişkiler	5	-1,34	,452		
	Teknik Servis	21	,37	,955		
Diğer	47	-,30	,762			

Örgütsel çatışmanın yıkıcı ya da yapıcı formda olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bu konuda Rahim (2001) Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II)'ni yapıcı ve yıkıcı olarak adlandırdığı iki temel boyutta da



incelemektedir. Rahim'in bu çalışması çatışma çözme eğiliminin yapıcı ya da yıkıcı eğilimde olup olmadığını ölçme olanağı sunmaktadır. (Niederauer, 2006:76) Tablo 22'de farklı departmanlarda çalışanların çatışmanın çözümünde uyguladıkları stratejilerin farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için gerçekleştirilen anova analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarından departmanların çatışmanın çözümünde uyguladıkları stratejilerin istatistiksel anlamda ( $p < ,05$ ) farklılık oluşturduğu görülmektedir. *Halka ilişkiler, muhasebe ve önbüro* departmanları çalışanlarının çatışmayı olumlu yönde yönetip çatışmaya yapıcı özellik kazandırdığını, hem kendi hem de karşı tarafın isteklerine önem vererek kazan-kazan yaklaşımıyla hareket ettikleri söylenebilir. Aynı zamanda halkla ilişkiler ve önbüro departmanının karşı tarafın isteklerine uymaya daha yatkın olduğu da söylenebilir. *Mutfak* ve *teknik servis* departmanları çatışma yönetiminde kaçınmacı bir yaklaşım izlemekle birlikte bunların, kendi isteklerinin gerçekleştirilmesine dayalı, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden kazan-kaybet stratejisine yakın oldukları anlaşılmaktadır. Yiyecek-içecek ve güvenlik departmanı çalışanları ise kendilerinin ve karşı tarafın isteklerine çok fazla duyarlı olmadıkları, bu yönde büyük çaba sarf etmedikleri için kaçınma stratejisine yakın duruş sergilemektedir.

### 6-SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma, toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir olgusu olarak insanın bulunduğu her ortamda her daim olacaktır. Farklı bilim dalları da çatışma kavramını kendi paradigmalarından tanımlayarak ele almıştır. Günümüz yönetim bilimi de çatışma olgusunu ilerleme ve gelişmenin bir yakıtı olarak görmektedir. Bundan dolayı çatışmanın yönetimi üzerinde durmaktadırlar. İşletmelerde çatışmanın olmaması işletmeyle ilgili bir sağlık sorunu olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çatışma etkili bir şekilde yönetildiğinde bunun çalışanların motivasyonunu artırıp işletmeye dinamik yapı kazandırması ve yenilik ile değişimi desteklemesi işletmenin performansını artıracaktır. Çatışma etkin bir yönetim ile yönetilmediğinde yıkıcı bir forma bürünerek işletmede ciddi kayıplara yol açacaktır. Öncelikle çatışmanın doğru ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için çatışmanın nedenlerinin iyi analiz edilmesi gerekir.

Araştırma kapsamında incelediğimiz konaklama işletmelerinde örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin başında davranış biçimi gelmektedir. Davranış aynı zamanda uyanlara karşı bir tepki olmakla beraber bireyin kendini ifade ediş tarzıdır. Davranışlar sonucunda bir iletişim ortaya çıkar. Haliyle davranış biçiminin yanlış olması iletişim bozulmasına neden olur. İletişim bozukluğu ise çatışmaya neden olan ana sebeplerden biridir. Davranış öğrenme süreci sonucunda meydana gelir. İnsanlar, çevre ile etkileşimleri sonucu bilgi, beceri, tutum ve değer kazanırlar. Kişi, çevresinden sürekli olarak kendisine ulaşan verileri değerlendirir ve bunun sonucu olarak düşünsel, duyuşsal veya davranışsal

tepkide bulunur (Özden, 2002:72). Yanlış davranış biçimi kişilerin birbirlerini yeteri kadar tanımamasından da kaynaklanabilir. Özellikler farklı departmanlarda çalışanların birbirlerini tanımaları, iş birliklerini kuvvetlendirmeleri için çeşitli sosyal organizasyonlar düzenlenebilir. (Departmanlar arasında spor müsabakaları, kişisel gelişim programlarının oluşturulması, yeni işe başlayanlara oryantasyon programlarının uygulanması, mentorluk konusunda aktif katılım sağlanması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar vb.) Çatışmayı oluşturan diğer neden olarak parasal konular, çalışma koşulları, yönetim şekli, görev dağılımı ve yetki konuları gelmektedir. Herzberg'in çift faktör kuramına göre, işle ilgili olumsuz tutumu destekleyen etmenler; işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler, gözetim ve çalışma koşullarıdır. Bu etmenler ise çalışanın iş etkinliğiyle değil, iş çevresi ile ilgilidir ve "hijyen" etmenleri olarak adlandırılır (Çam ve vd. 2005:214). Hijyen koşulları oluşturulmadığı sürece iş tatmini gerçekleşmeyecek ve motivasyon sağlanmayacaktır. Özellikle turizm sektörünün kendine has özelliklerinden ve düşük ücret, yönetim şekli, çalışma koşulları, yetersiz sosyal imkanlar, kariyer belirsizliği gibi nedenlerden dolayı da iş gücü devir hızının yüksek olduğu saptanmıştır (Walmsley, 2004: 276; Silva,2006: 317). Bundan dolayı hijyen koşulları ile ilgili iyileştirme ve düzenleme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Çatışmanın daha ziyade farklı departman çalışanları ve farklı departman müdür ve yardımcıları ile yaşandığı görülmektedir. Farklı bir ifadeyle işletmelerde departmanlar arası (gruplar arası) çatışma yaşandığı söylenebilir. Departmanlar arasında meydana gelen çatışmalarda departman müdürlerinin etkisi çok büyüktür. Departmanlar arasında gerçekleşen çatışma benzer fiziki ve sosyal ortamda bulunan, birbirleriyle etkileşim içersinde olan bölümlerde yaşanan, örgütlerde en fazla görülen çatışma türüdür (Erdoğan, 1999:155). Gruplar arası çatışmaların nedenleri, karşılıklı görev bağımlılığı, rekabet, amaç, değer, yargı, çıkar ve statü farklılıkları, iletişim bozuklukları, sorumlulukların belirsizliği gibi nedenlerle açıklanır. Departman yöneticisi hem bölümünün bir üyesi olarak hem de bir yönetici sıfatıyla çatışmayı yönetmede en önemli rolü oynamaktadır. Liderin demokratik tarzdan otokratik yönetim biçimine geçmesi bölümler arasındaki kutuplaşmayı daha da belirginleştirecektir. Böylece gruplar arasında çatışma etkin bir şekilde yönetilemediğinden gruplar kendilerinin üstün olduklarını gösterecek yollara başvurarak çatışmanın yıkıcı etkisini arttıracaklardır. Bu yönde ilerleyen bir çatışma ise bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesiyle sonuçlanarak işletmenin kaybetmesi anlamına gelecektir. Aynı zamanda gruplar arasında etkin yönetilemeyen çatışma, bölümler arasındaki etkileşimin bozulmasının nedeni olarak işletmedeki verimliliği azaltacaktır. Çalışanların kendi departmanında çalışan kişilerle de çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bir anlamda kişiler arası çatışma yaşanmaktadır. Bireyler arası çatışmalar, iki bireyin birbiriyle, çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesi

sonucu meydana gelmektedir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma ast-üst arasına yaşanan çatışmalardır (Eren, 2000:535) . Bireylerin diğer bireyler arasında meydana gelen çatışmaların analizinde Johari penceresi önemli bir modeldir. Johari penceresi modeli bireyin gerek kendini gerek başkalarını anlamada kullanılan bir araçtır (Düşükcan, 2003:21). Johari penceresi iki veya daha fazla insan arasındaki birey tarafından bilinen yani paylaşılan, ya da birey tarafından bilinmeyen, paylaşılmayan iletişimi inceleyen bir yöntemdir. Bu teori doğru iletişim felsefesine dayanmaktadır. Bireyler birbirini tanıdıkça anlaşmaları daha kolay olacak ve istenmeyen çatışma ortadan kalkacaktır.

Çalışanların örgütsel çatışmayı çözmede uyguladıkları stratejinin, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Kadın ve erkek çalışanların ilk olarak bütünleşmeye dayalı stratejiyi uygulayarak çatışmayı çözmeye gittikleri gözlemlenmiştir. Çalışanların turizm ile ilgili eğitim kurumlarından mezun olup olmama durumlarının çatışma yönetiminde uyguladıkları kaçınma ve uyma stratejileri üzerinde farklılık oluşturduğu görülmüştür. Turizm eğitimi almış olanların daha aktif ve katılımcı bir çözümlerle çatışmaya yaklaştıkları; turizm eğitimi almamış olanların pasif ve kabullenici, kendi görüşlerini açıklamak yerine karşı tarafın isteklerini kabullenme yoluna çok daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuç turizm eğitiminin önemini destekler mahiyettedir. Turizm eğitimiyle turizm belli bir felsefeye dayalı olarak daha bilinçli ve meritokratik yönetime dayalı olarak gerçekleşecektir. Aynı zamanda çalışanların eğitim durumlarına göre de çatışma yönetimi stratejileri uzlaşma stratejisi haricinde farklılaşmaktadır. Yüksek lisans, üniversite ve lise eğitimi almış çalışanların örgütsel çatışma yönetiminde en sık kullandıkları strateji bütünleşme stratejisi iken, ilköğretim mezunlarının uyma stratejisi uyguladıkları gözlemlenmiştir. İlköğretim mezunlarının çatışmada karşı tarafın isteklerine uyarak çözüm bulma, kendi isteklerine değer vermeme, arka planda durarak sorumluluktan kaçma gibi *kaybet-kaybet* stratejisiyle yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Özellikle üniversite ve lisansüstü mezunlarının çatışmayı demokratik bir yöntemle ele aldıkları, katılımcı yaklaşımı devamlı olarak uyguladıkları fakat zaman zaman hükmetme yaklaşımını uyguladıkları saptanmıştır. Lise mezunlarının ise öncelikle çatışmaya bütünleşme stratejisiyle yaklaştıkları, daha sonra sırasıyla uzlaşma ve uyma stratejilerini uyguladıkları, hükmetme ve kaçınma stratejilerini yaygın biçimde kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar mesleki eğitimin ve eğitim düzeyi yüksek personel çalıştırmanın örgütsel çatışmaya yapıcı özellik kazandırmada ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmada çalışılan pozisyonun çatışma yönetiminde istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu da saptanmıştır. Yönetim pozisyonundaki amirlerinin ve yardımcılarının demokratik, katılımcı, empatiye dayalı bir çözüm stratejisi uygulamakla beraber, yaygın şekilde tahakküme dayalı baskın çözüme gittikleri ifade edilebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda

üstünlük kurma stratejisi hakim olarak kullanılmaktadır. Departman çalışanlarının ise öncelikle bütünleşme ve uzlaşmaya dayalı bir çözümü tercih ettikleri; fakat aynı zamanda karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye yönelik uyma stratejisini de uyguladıkları gözlemlenmiştir. Genellikle uyma stratejisi astların üstlerin isteklerine karşı uyguladıkları çözüm yöntemidir. Elde edilen bu sonuçlar işletmedeki güç mesafesinin yüksek olduğu izlenimini uyandırmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan departmanlar, çatışmanın yıkıcı ve yapıcı özelliklerine göre analiz edilmiş ve aralarında istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur. Ön büro, halkla ilişkiler ve muhasebe departmanlarının çatışmaya yapıcı form kazandıran çözüm stratejilerini uygulayarak çatışmayı işlevsel hale getirdiği; yiyecek-içecek ve güvenlik departmanının çatışmada pasif ve sorumluluk almaktan kaçarak çözüm uyguladıkları; mutfak ve teknik-servis departmanlarının ise hükmetmeye daha yakın noktada durdukları, karşı taraf üzerinde tahriplere yol açabilecek stratejiyle çatışmaya yaklaştıkları görülmektedir. Genellikle bu strateji güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda gücün ve otoritenin kullanılmasıyla çatışmanın çözümlenmesini ifade eder. Elde edilen sonuçlar eğitimin çatışmayı etkin bir yönetimle ele alarak yapıcı form kazandırdığını göstermiştir. Bu bağlamda çalışanlara verilecek çatışma yönetimi eğitimleri ve diğer eğitimlerle çatışma etkin bir şekilde ele alınabilir.

Özetle örgütsel yaşamın doğal bir parçası olan çatışmalar, özellikle iyi yönetilemediğinde, gerek zaman, gerekse maliyet açısından işletmelere önemli kayıplara yol açacaktır. Çatışmanın yönetiminde önemli olan, yıkıcı sonuçları en aza indirerek, en yapıcı sonuçları almaktır. Bir başka ifadeyle, çatışmanın yıkıcı ya da yapıcı sonuç vermesi, bir bakıma onun nasıl yönetileceğine bağlıdır. İyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişim ve gelişmeye yol açabilir. Bunun için gerekli koşul çatışmanın istenilir düzeyde tutulabilmesidir

**KAYNAKÇA**

- Akçakaya, M. (2003), “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi” Kamu-İş Dergisi, Cilt:7, Sayı: 2: 2-27
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (4):1-25.
- Akkirman, A.,D. (1998). “Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri” D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 13(2):1-11.
- Akoğlan-Kozak, M. (2001). “Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma”, Turizm Akademik, 2: 11-19.
- Aktaş, A. (2002), Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi” Detay Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.
- Aktaş, A., Ehtiyar, R. M(1995) “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Örgütsel Gereksinimlerini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, Adnan Menderes Üniversitesi VI. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitapçığı
- Altman, L.A. ve Brothers, L.R.(1995). “Career Longevity of Hospitality Graduates, FIU Hospitality Review, 13(2):77-83.
- Asunakutlu, T., 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.
- Aydın, Ş. (2004). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(4):1-21
- Bayrak, Ç. (1996), “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 17-27.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston.
- Boonsathorn, W., (2007), “Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand” Vol. 18 No. 3, pp. 196-221
- Buick, I.,Thomas, M. (2001), “Why do Middle managers In Hotels burn-out?” International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(6):304-309.
- Casodo, M.,A. (1992) “Student Expectations of Hospitality Jobs”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33 (4): 80-82.
- Çam,O., Akgün, E., Gümüş, A., B., Bilge, A., Keskin, G.Ü., (2005). “Bir Rub Sağlığı Ve Hastahıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6:213-220
- Ceylan, Adnan; Ercan, Ergün; Alpkan Lütüfihak (2000) “Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi”, Doğu Üniversitesi Dergisi 1(2): 39-51

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Colb, M., Deborah; Balturek, M., Jean, (1992), *Hidden Conflict In Organization Uncovering Behind The Scenes Dispute*, Sage Publications, Newbury Park

Çetin, M. Ölçüm; Hacifazlıoğlu, Özge, (2004), "Academcs' Conflict Management Styles", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (2), 155-162

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., McCAslin, 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.

Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Baskı, İstanbul

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Basın Yayın, İstanbul.

Gedikli, N., Velittin B., (2005), "Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri" Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, III (1) 35-45

Graham, R., (1994), *Mary Parker Follett- Prophet of Management*, Harvard Business Pres, USA.

Hiemstra, S.J., "Employment Polices and Practies In the Longign Industry", International Journal of Hospitality Management, 9(3), (1990), 207-221.

Hinkin, T.R., Tracey, J.B. (2000). "The cost of turnover" The Cornell HRA Quarterly, June: 14-21.

İslamoğlu, G., Börü, D., (2007) "Esenlik (Well-Being) Ve Çatışmayı Ele Alış Tarzı", Öneri Dergisi, Sayı: 27, 61-81

Iverson, R.D. and Deery, M. (1997), "Turnover culture in the hospitality industry", Human Resource Management Journal, Vol. 7 No. 4, pp. 71-82.

Karataş, S. (2007) "Afyonkarabisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri", Bilim Eğitim Düşünce Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, (<http://www.universite-toplum.org>)

Karip, E. (2000), *Çatışma Yönetimi*, Pegem+A Yayın Evi

King, B., McKercher, B., Waryszak, R., (2003). "A comparative study of hospitality and tourism graduates in Australia and Honb Kong", The International Journal of Tourism Research, 5-6 Nov/Dec : 409-420.

Koko, J., Guerrier, Y. (1994). "Overeducation, Underemployment And Jop Satisfaction: A Study Of Finnish Hotel Receptionist", International Journey of Hospitality Management, , 13(4): 375-386.

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.

Kuşluvan, S., Kuşluvan, Z., (2004). "Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri", *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1): 28-36.

Kaushal, R., Kwantes, C.T, (2006) "The Role Of Culture And Personality In Choice Of Conflict Management Strategy", *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 30, 579-603.

Kim, T.,Y., Wang, C., Kondo, M., kim, T.H, (2007), "Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese and Koreans", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 No. 1, 2007, 23-41

Koçel, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10.Baskı, İstanbul

Kunaviktikul, W., Nuntasupawart, R., Srisuphan, W., Booth, R.Z., (2000), "Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses In Thailand", *Nursing and Healty Scienced*, Vol.:2, 2-16.

Leung, K., & Lind, E. A. (1986). "Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1134-1140.

Ladkin, A., Riley, M. (1996). "Mobility and Structure in the carer paths of UK hotel managers: A Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model", *Tourism Management*, 17(6), 443-454.

Lam, T. Zhang, H., Baum, T. (2001). "An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels In Hong Kong", *Tourism Management* 22 (2001) 157}165

Medcalf, H., Unwick, L.D. (2003). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Vol. III, Harper&Brother Publishers, New York&London

Mirzeoğlu, Nevzat, (2005), "Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama", *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 51-56

Niederauer, S., (2006). "Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri Ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Pondy, L.R. (1967). "Organization Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 12(2): 296-320

Özden Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem Yayıncılık, Ankara

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Özdeş, T., (2000) “Çatışma Veya Uzlaşma 21. Yüzyıla Girerken Çoğulculuğa Kur’an Açısından Bir Bakış”, Cumhuriyet Dergisi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 4,Sayı 1

Özdevecioğlu, M.; Aksoy, M. Suat, (2005), “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri Ve Yönetimi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 95-109.

Özgan, Habib, (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özkalp, E., Kirel, Ç., (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir.

Özmen, F. (1997). “Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ

Rahim,M.A., Nace R.M., Shapiro, D.L (2000) “Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely?” The International Journal of Conflict Management, Cilt: 11, no.1, s.9-31

Rehber, E. (2007), “İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana

Sargut, S., (1994), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, V Yayınları, Ankara.

Sarı, Seden, (2005) “İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerinin Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi Ve Gündümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Adana

Sığırtı, Ü. (2006), “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik Ve Sosyal Süreçlerinin Analizi” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:9(1) Bahar, s.29-47

Silva,P. (2006). “Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment” International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 18 No. 4, 2006 pp. 317-328

Sims, R.,R. (2002). *Managing Organizational Behavior*, Quorum Books

Siu, V., Tsang, N., Wong, S., “What Motivates Hong Kong’s Hotel Employees?”, The Cornell H.R.A.,Quarterly, October, (1997), 44-49.

Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 1-19.



## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

Şahin A.; Emiri F.T., Ünsal Ö., (2006), “Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 55-568

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya

Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P. and Yang, Z. (1991), “Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflicts: a study in five cultures”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 275-96.

Tjosvold, D. (1991). *The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity (Addison-Wesley series on organization development)*, NewYork Addison, Wesley Publishing Company

Thomas, K. W., (1992), “Conflict and conflict management: Reflections and update” *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 13,265-274 (1992)

Tuncer A., Barış S., (2005), “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşebirlik Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/1, 157-176

Tümöklü, A. (2002), *Öğrenciler Arasındaki Çatışmanın Çözümünde Problem Çözme Ve Arabuluculuk*, (Editör Emin Karip) Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Yelkikalan, N. (2006). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2 : 195-209

Yeloğlu, H.,O. (2007). “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik Ve Yaratıcılık Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 133–152

Uysal, G. (2003) “Rol Farklaşmasının İletişime Etkisi Ve Johari Modeli”, *C.Ü. İktisadi ve İdari İlimler Dergisi*, 4(1):137-148

Yeşil, S. (2007). “Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (13) / 1 : 232-246

Zopiatis, A., Constanti, P. (2007). “Human resource challenges confronting the Cyprus hospitality industry”, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 No. 2, 2007 pp. 135-153

Walmsley, A. (2004). “Assessing Staff Turnover: A View From The English Riviera”, *The International Journal of Tourism Research*, 4(6), 275-287.

Wang, G., Ring, R., Kolessek, A. (2007), “Antecedents and Management of Conflict: Resolution Styles of Chinese Top Managers In Multiple Rounds of Cognitive and Affective Conflict”, *International Journal of Conflict Management*, 1(18), 74-97.

## Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma

---