

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

Lutfullah Sadi TOPRAK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

Aralık, 2012

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

Hazırlayan

Lutfullah Sadi TOPRAK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/12/2012

Lutfullah Sadi TOPRAK

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA



: Yrd. Doç. Dr. Asuman PEKYAMAN



Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Lutfullah Sadi TOPRAK'ın “Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 27/12/2012 tarihinde saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY

MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

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

Lutfullah Sadi TOPRAK

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2012

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

Günümüzde işletmeler özellikle otel işletmeleri, çalışanların yoğun şekilde birbirleri ile temas halinde oldukları önemli yapılardır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmaların varlığının kaçınılmaz olduğu bilindiğine göre otel işletmeleri de işgörenler ve yöneticiler açısından çatışmaların yoğun olarak yaşandığı işletmelerdir. Çatışma olgusu, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin sağlam temellere dayanmasını açıklayan güven kavramıyla da yakından ilişkilidir. Güven olgusu örgütlerde işgörenler ve yöneticiler açısından örgütsel başarı, verimlilik ve devamlılık açısından hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda işletmelerde çatışma olgusu beraberinde işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ve değişik boyutlardaki güven algılarını gündeme getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çatışma yönetme yöntemleri algıları ile yöneticiye duydukları güven düzeyinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 330 çalışana anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerinden,

ikinci bölüm yöneticiye güven düzeylerinden, üçüncü bölüm ise çatışma yönetme yöntemleri algılarını belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ankete katılanların çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye güvene ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi ve ANOVA analizi ile test edilmiştir. Ayrıca katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin algıları ile yöneticiye güven düzeyleri arasındaki ilişki kolerasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin sorunları çözmede en çok problem çözme ve hükmetme yöntemlerini kullandığı, en az düzeyde ise örgütsel önlemler alma yöntemini kullandığı yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güven arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise yöneticiye güven boyutunu etkileyen en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun problem çözme boyutu olduğu belirlenmiştir.

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

ABSTRACT

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

Lutfullah Sadi TOPRAK

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

DECEMBER 2012

Advisor: Ass. Prof. Dr. Gonca KILIÇ

Nowadays businesses, especially hotel managements, have become important structures in which employees are intensively in interaction with each other. Considering that existence of conflict is unavoidable where there is presence of people, hotels are the enterprises where supervisors and employees can experience intensive conflicts. The concept of conflict is also closely related to the matter of trust that bases the relationships between employees in organizations upon strong foundations. The concept of trust is vitally important for supervisors and employees in terms of organizational success, productivity and permanence. In this context, the concept of conflict in organizations brings up the mutual and various dimensions of perceptions of trust of employees and supervisor.

The aim of this study is to determine perceptions of conflict management methods of the employees working in five-star hotels in Afyonkarahisar and their level of trust in supervisor. Accordingly, the survey of this study is conducted on 330 employees working in five-star hotels in Afyonkarahisar. The survey consists of three parts. The first part consists of demographic characteristics of employees, the second part consists of levels of trust in supervisor and the third part consists of

expressions to determine the perceptions of the conflict management methods. Whether views of the survey participants on conflict management methods and trust in supervisor differ significantly according to demographic characteristics are tested through independent samples t-test and ANOVA analysis. In addition, the relationship between conflict management methods of the survey participants and their trust in supervisor are analyzed through correlation and regression analysis.

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

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

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a, çalışmanın uygulama aşamasında ve elde edilen verilerin analizlerinde yapmış olduğu katkılardan desteklerini aldığım Arş. Grv. Faruk Kerem ŞENTÜRK' e teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim sürecinde bilgi, birikimlerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. İsmet Doğan, Yrd. Doç. Dr. İbrahim Kılıç, Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT, Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI, Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR, C. Cansel ZENGİN OLGUNER ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK hocalarıma saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitimim süresince değerli görüşlerini benimle paylaşan Arş. Grv. Ali AVAN'a, Öğr. Grv. Erdem TEMELOĞLU' na, Okt. Emrah BOYNUKARA'ya, Arş. Grv. Özcan ZORLU'ya ve Ersin ARIKAN'a teşekkür ederim.

Bütün eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Lutfullah Sadi TOPRAK

Aileme ithafen...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ

1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI	4
2. ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR	9
2.1. GELENEKSEL YAKLAŞIM	9
2.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	10
2.3. MODERN YAKLAŞIM	10
3. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	12
4. ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	19
4.1. KİŞİSEL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER	20
4.2. ÖRGÜTSEL YAPIDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER	22
4.3. İLETİŞİMDEN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER	25
5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....	26
6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	28
6.1. ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ.....	31
6.1.1. Kaçınma Yöntemi	32
6.1.2. Taviz Verme Yöntemi	33
6.1.3. Uzlaşma Yöntemi	34

6.1.4.	Hükmetme Yöntemi	35
6.1.5.	Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi.....	36
6.1.6.	Problem Çözme (İşbirliği) Yöntemi.....	37
7.	TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMI

1.	GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	48
1.1.	GENEL OLARAK GÜVEN KAVRAMININ ÖNEMİ	52
1.2.	GÜVEN KAVRAMININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	53
2.	GÜVEN İLE İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	55
3.	GÜVEN TÜRLERİ	57
3.1.	SHAPPIRO, SHEPPARD VE CHERASKIN'IN GÜVEN SINIFLANDIRMASI	57
3.2.	MCALLISTER'IN GÜVEN SINIFLANDIRMASI	59
3.2.1.	Duygusal Güven	59
3.2.2.	Bilişsel Güven	60
4.	ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN SONUÇLARI	61
5.	YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE AÇIKLAMASI.....	65
6.	TURİZM İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİYE GÜVEN.....	73
7.	ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ VE YÖNETİCİYE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	88
2.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	89
3.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ	91
4.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	93

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	93
5.1. VERİLERİN TOPLANMASI	93
5.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	94
6. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	95
6.1. ÖLÇEKLERE YÖNELİK GÜVENİRLİK ANALİZİ	95
6.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	97
6.3. KATILIMCILARIN YÖNETİCİLERİN UYGULADIĞI ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....	102
6.4. KATILIMCILARIN YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....	109
6.5. KATILIMCILARIN ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ VE YÖNETİCİYE GÜVENE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	111
6.6. ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ İLE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	132
SONUÇ VE ÖNERİLER	138
KAYNAKÇA.....	149
EKLER.....	172

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	11
Tablo 2. Uluslar arası Literatürde Yer Alan Güven Tanımları.....	51
Tablo 3. Örgütsel Güvene İlişkin Bazı Araştırmaların Sonuçları.....	64
Tablo 4. Yöneticiye Güven Ölçeğine Yönelik KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	95
Tablo 5. Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Fakör Yükleri ve Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranları	96
Tablo 6. Çatışma Yönetme Yöntemleri ve Yöneticiye Güven Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	97
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	97
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	98
Tablo 9. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	98
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	99
Tablo 11. Katılımcıların Turizm Eğitimi Alma Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	99
Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları.....	100
Tablo 13. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	100
Tablo 14. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları.....	101
Tablo 15. Katılımcıların Bağlı Olduğu Yöneticisiyle Çalışma Tecrübesine İlişkin Dağılımları.....	101
Tablo 16. Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	102
Tablo 17. Taviz Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	104
Tablo 18. Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	105
Tablo 19. Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	106
Tablo 20. Örgütsel Önlemler Alma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	107
Tablo 21. Problem Çözme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	108
Tablo 22. Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	110
Tablo 23. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemleri ve Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	112
Tablo 24. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları	114
Tablo 25. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları.....	115
Tablo 26. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 27. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	118

Tablo 28. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 29. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçlar	120
Tablo 30. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 31. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 32. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerinden Kaçınma, Taviz Verme, Uzlaşma ve Hükmetme Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	124
Tablo 33. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerinden Örgütsel Önlemler Alma ve Problem Çözme Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	125
Tablo 34. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	127
Tablo 35. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Tecrübe Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 36. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Tecrübe Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo 37. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Bağlı Olduğu Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 38. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Bağlı Olduğu Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 39. Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları	132
Tablo 40. Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Ölçeklerinin İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	133
Tablo 41. Çatışma Yönetme Yöntemleri Boyutları ile Yöneticiye Güven Boyutunun İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	134
Tablo 42. Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	136

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
f	: Frekans
MBA	: Master of Business Administration
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R ²	: Belirtme katsayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
s.	: Sayfa
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin verimliliğini ve sürekliliğini etkileyen birçok iç ve dış değişkenler mevcuttur. Bu kapsamda istisnasız bütün sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin başarısı ve uzun süreli varlığı işletme içinde ve dışında kendini ayakta tutan dinamiklere bağlıdır. Özellikle 21. yüzyılda ortaya çıkan aşırı rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, nitelikli yönetici ve personel ihtiyacı, pazarlanan ürünün veya hizmetin kalitesi vb. değişkenler işletmelerin geleceği açısından hayati önem arz eden faktörlerdir. Bu değişkenlerin örgütsel yapıyı, örgüt içi unsurları, çalışanların memnuniyetini, çalışma koşullarını, çalışanların örgütsel verimliliklerini, yöneticilerin örgüt içi ve dışı uygulamalarını, çalışanların birbirleri ve yöneticileriyle olan ilişkilerini doğrudan etkilediği ortadadır. Varlığını karlı bir şekilde devam ettirme amacıyla olan işletmeler kendilerini örgütsel yapıyı oluşturan değişkenler üzerinden aşırı rekabet ortamında bulurlar. Neticede işletmenin varlığının sürekli olması onun finansal ve mali açıdan güçlü olmasına; mali bakımdan güçlü olması ise örgütsel yapıyı oluşturan dinamiklerin sağlıklı olmasına bağlıdır.

İşletmelerde bütün faaliyetlerin merkezinde insan unsuru olduğuna göre örgütsel yapıları oluşturan dinamiklerin sağlıklı veya sağlıklı işleme yöneticiden işgörenine kadar personelin tamamını ilgilendiren bir konudur. Bu açıklamalardan hareketle örgütlerde başarının öncelikle yönetici ve çalışanlar arası sağlıklı iletişime, yapıcı ilişkilere bağlı olduğu yargısına ulaşılabilir. Örgütlerde çalışanlar örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken birçok noktada ortak hareket eder, birlikte emek ve zaman harcar veya etkileşimli olarak faaliyetlerini yürütürler. Genellikle yönetici-yönetici, yönetici-işgören veya işgören-işgören şeklinde ortaya çıkan ortak amaç çerçevesindeki bu birliktelik birçok nedene bağlı olarak personel arasında zaman zaman sorunlara, anlaşmazlıklara ve dolayısı ile çatışmalara neden olmaktadır. Farklı düşüncelerden, bakış açılarından, uygulamalardan, politikalardan kaynaklanan bireyler arası çatışmalar çoğu zaman örgütün işleyişini olumsuz etkileyen unsurların başında gelmektedir. Diğer taraftan, çatışma olgusu beraberinde örgüt içinde bireylerin birbirlerine duydukları güven duyguları ile doğrudan ilişkilidir. Her ne kadar çatışma farklı düşünce ve yaklaşımlardan kaynaklansa da temelde çalışanlar

arası güvensizlik kişiler arası çatışmayı tetikleyen en önemli nedenler arasındadır. Dolayısı ile örgüt içerisinde çalışanlar arası güven olgusu da çatışma unsuru gibi örgütsel faaliyetleri olumlu ve olumsuz etkileyen önemli faktörlerdendir.

Çatışma olgusu insanoğluyula yaşittir. Sebebi veya sebepleri ne olursa olsun çatışma insan yaşamının her safhasında mevcut olan bir olgu olmakla birlikte (Aktaş ve Kılınç, 2007: 77), çalışanların yoğun olduğu işletmelerde daha yoğun yaşanmaktadır. Özellikle bünyesinde çok personel çalıştıran otel işletmelerinde çatışma hissedilir bir şekilde yaşanmaktadır. Bilindiği üzere otel işletmeleri hizmet sektörü içerisinde yer aldığı için diğer işletmelere göre bünyelerinde daha fazla personel barındırmaktadırlar. Kişi sayısı ile çatışma sayısı doğru orantılı olduğundan bir işletmede personel ne kadar fazla ise o işletmede çatışma sayısı o kadar fazla olabilmektedir. Özetle bünyesinde diğer işletmelere göre daha fazla çalışan bulunduran otel işletmelerinde çatışmanın daha fazla yaşandığı söylenebilir (Arpacı, 2009: 22).

Güven kavramı özellikle son yıllarda her alanda tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından birisidir. Örgütsel düzeyde güven olgusu irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgüt içinde çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgütüne olan güven duygusudur (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 188). Dolayısı ile çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusu örgütsel ilişkiler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel başarı çalışanlar arasında iyi ilişkilerden etkilenmekte (Asunakutlu, 2006: 16) ve konaklama işletmelerinde sorunların çözümü personel arasında yakın işbirliği, karşılıklı güven ve yardımı gerektirmektedir (Aksoy ve Kaplan, 2005: 135).

Turizm bileşenleri içerisinde otel işletmeleri, çalışanların etkileşim açısından yoğun şekilde birbirleri ile temas halinde oldukları önemli yapılardır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmaların varlığının kaçınılmaz olduğu bilindiğine göre otel işletmeleri de işgörenler ve yöneticiler açısından çatışmaların yoğun olarak

yaşandığı işletmelerdir. Çatışma olgusu, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin sağlam temellere dayanmasını açıklayan güven kavramıyla da yakından ilişkilidir. Güven olgusu örgütlerde işgörenler ve yöneticiler açısından örgütsel başarı, verimlilik ve devamlılık açısından hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda işletmelerde çatışma olgusu beraberinde işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ve değişik boyutlardaki güven algılarını gündeme getirmektedir. Bu çerçevede bu araştırmanın amacı, çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, çatışma ve örgütsel çatışma kavramları tanımlanarak, işletme yönetimi bilimine çatışma kavramı bireysel ve örgütsel çerçevede irdelenmiştir. Çatışma yönetimi kavramı ve uygulanan ölçek kapsamında çatışma yönetme yöntemleri üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise; güven, örgütsel güven konuları açıklanmış ve yöneticiye güven kavramı üzerinde ayrıntılı olarak tanımlama ve açıklama yapılmıştır. Örgütsel güven süreçlerinin oluşumu, sonuçları ele alınmış ve konu ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöntem başlığı altında; verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulamaya ilişkin geçerlik-güvenirlilik ve faktör analizine de bu bölümde yer verilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri, çalıştıkları işletmeye ilişkin özellikler, çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili görüşler ve bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Bulgular başlığı altında araştırmada kullanılan geçerlilik-güvenirlilik analizi de bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri, işletmeye ait özellikleri, çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güvene ilişkin görüşleri, bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik istatistiksel yöntemler bu bölümde sunulmuş olup araştırmanın son bölümünde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak çatışma kavramının tanımı üzerinde durulmuş, örgütsel çatışma kavramı tanımlanarak, çatışma türleri, nedenleri ve sonuçları açıklanmış, otel işletmeleri açısından çatışmanın önemine değinilmiştir. Çatışma yönetimi kavramı tanımlanarak açıklanmış ve çatışma yönetme yöntemleri üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

Alan yazında çatışma kelimesi ile ilgili birçok tanım olmasına rağmen çatışmanın genel-geçer bir tanımı hala bulunmamaktadır (Thomas, 1992: 268). Çatışmanın binlerce yıldır değişik biçimlerde ve düzeylerde insanın ayrılmaz bir bileşeni olarak ortaya çıkması çatışma kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına ve farklı disiplinlerde ele alınmasına neden olmuştur (Slabbert, 2004: 83).

Çatışma kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin, değer yargıları ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu veya kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve neticede ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanmaktadır (Akkirman, 1998: 2; Erdoğan, 1999: 146). Çatışma, iki ya da daha fazla taraf arasındaki herhangi bir zıtlık ya da muhalefet şekli olarak ortaya çıkan etkileşim durumudur (Robbins, 1978: 1). Başka bir deyişle çatışma, aynı şeyi elde etmek için değişik birey veya grupların birbirlerini devre dışı bırakmak veya zayıflatmak amacına yönelik olarak yaptıkları bilinçli mücadeledir (Demir ve Acar, 2005: 74-75). Diğer taraftan Longaretti ve Wilson (2000: 3) çatışmayı bir kişinin başka bir kişinin eylem veya beyanlarından dolayı göstermiş olduğu açık muhalefeti ve anlaşmazlığı olarak tanımlarken, diğer bir boyutu ile çatışma, çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir

grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 377). Farklı bakış açısı ile daha yaygın ve kabul gören tanıma göre çatışma, bir tarafın başka bir tarafın eylemlerini algıladığı süreçtir ve bu süreç şu temel unsurları içermektedir (Baron ve Greenberg, 1989: 458):

- Bireyler veya gruplar arasındaki zıt çıkarların varlığı,
- Bu zıtlıkların taraflarca bilinmesi ve tanınması,
- Tarafların her birinde, karşı tarafın kendi çıkarlarını engelleyeceği inancının oluşması,
- Tarafların birbirlerini engellemeye ve işlerini bozmaya yönelik eyleme geçmeleridir.

Eren'e göre (2004: 553) çatışma; bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Farklı tanımlamalara baktığımızda çatışma; birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk, farklılık ya da anlaşmazlık şeklinde kendini gösteren bir etkileşim durumu (Rahim, 1985: 81), iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık durumu (Koçel, 2010: 646) ve iki ya da daha fazla örgüt üyeleri ya da gruplar arasında, kıt olan kaynakların ya da iş faaliyetlerinin paylaşımında bu kişi ve gruplar arasındaki amaç, statü, değer ya da algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık (Stoner ve Wankel, 1986: 379) olarak değerlendirilmektedir.

Çatışma kavramı ile ilgili alanyazında yer alan tanımlar incelendiğinde, bu tanımların her birinin kavramın farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir. Anlamı üzerinde kesin fikir birliği olmayan çatışma kavramının tanımlarında bazı ortak noktalar olduğu göze çarpmaktadır. Bu ortak noktalar genellikle belleğimizde yer etmiş olan, çatışmaların uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık, karşıtlık, birbirine ters düşme, çarpışma, kavga, savaş ve mücadele gibi olumsuzluklar içermesidir (Sarpkaya, 2002: 416; Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77; Yatkın, 2008: 9). Sonuçta ortak bir çatışma tanımında uzlaşılsın ya da uzlaşılmasın çatışmaların bir süreç olduğu, algılanması gerektiği, olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunabileceği, birçok seçenek arasından bir tercihte bulunulması gerektiği, inanç, düşünce, görüş farklılıklarından

kaynaklandığı görüşleri çatışmanın ortak özellikleri arasında ifade edilebilir (Karataş, 2007: 2).

Örgütsel çatışma ise, örgüt içinde birden fazla kişinin bir seçenek üzerinde anlaşamamaları sonucu ortaya çıkan, diğer bir deyişle iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma ve uyumsuzluk halidir (Güney, 2000: 45). Başaran'a göre (1998: 198-199) örgütsel çatışma; bağdaştırılamaz ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan işgörenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumu olup, birbirleri ile etkileşen kişilerin çatışma davranışını bilişsel ve duygusal güçlerini etkileyen olaylara ve çelişkilere karşı verdikleri tepkilerdir. Kısaca örgütsel çatışma, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlarıdır (Genç, 2007: 272).

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

Çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. Özetlemek gerekirse çatışma insan yaşamının ve ilişkilerinin kaçınılmaz bir parçasıdır ve insanlar yaşamları boyunca, evde, işyerinde, sokakta, okulda çatışma durumları ile karşı karşıya kalırlar. Dolayısı ile karşılıklı etkileşim içinde bulunan birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmek için çaba göstermektir (Arslan, 2005: 37; Şahin, Emni ve Ünsal, 2006: 554).

Emek-yoğun faaliyetleri kapsamında turizm sektörü içerisinde önemli yeri olan otel işletmelerinin insan gücüne ve emeğine bağlı birer hizmet işletmeleri olmaları bu işletmelerde çalışanların birbirleri ve yöneticileri arasındaki çalışma ilişkilerini önemli kılmaktadır. Bu bağlamda otel işletmeleri kusursuz ve kaliteli hizmet vermek amacıyla gereken sayıda işgören istihdam etmek durumundadır. Bu durum ise fazla sayıda çalışanlar arasında farklı nedenlere bağlı olarak anlaşmazlık, uyuşmazlık veya çatışmaya zemin oluşturabilir. Çalışmanın izleyen bölümünde konaklama ve otel işletmeleri açısından çatışmanın önemine değinilecektir.

Tütüncü' ye göre (2009: 4) konaklama işletmeleri; asıl fonksiyonları, müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Başka bir ifade ile konaklama işletmeleri, turistin değişik yörede ve yapıda geceleme gereksinimini karşılayan tesisler olup, bu işletmelerin kullanım şekillerine göre farklı özellikleri ve nitelikleri bulunmaktadır (Bayer, 1992: 90). Usta (2009) ise; konaklama işletmelerini, insanların ikamet ettikleri yerler dışında geçici olarak konaklama faaliyetinde bulunmalarını sağlayan, bunun dışında yiyecek-içecek, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler şeklinde tanımlamıştır. Konaklama işletmeleri içinde en önemli grubu otellerin oluşturduğu söylenebilir.

Oteller; farklı dillerden, inançlardan, milliyetlerden olan, farklı amaçlarla seyahat eden ve farklı gelir düzeyine sahip olan turistlerin konaklama, yeme-içme ve eğlenme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet gösteren işletmelerdir (Şentürk,

2010: 19). Olalı ve Korzay (1993: 22) oteli; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değerleri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletme olarak tanımlamaktadır. Usta (2008) ise oteli; insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olarak tanımlamaktadır.

Turizm işletmelerinin temel özelliği; çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır (Pelit, 2003: 32-34). Dolayısı ile konaklama işletmeleri ve özellikle otel işletmeleri, hizmet sektörünün en önemli unsurları arasındadır. Hizmet sektöründe insan, işletmenin en önemli sermayesi olup, birey ve grup odaklı ilişkiler ve davranışlar, hizmetin ayrılmaz birer parçasıdır. Bu anlamda konaklama işletmelerinde insan unsuru ön plana çıkmakta ve bu işletmelerin her kademesinde insan unsuru bulunmaktadır (Aksoy ve Kaplan, 2005: 134-135; Demir, 2010: 201; Aktaş ve Kılınç, 2007: 77). Bu çerçevede değerlendirildiğinde; bir otel işletmesi bünyesi altında birçok farklı departmanda hizmet sunan ve çalışan işgörenlerin müşterilerle birebir ilişkilerinin söz konusu olması, şikâyetlerin ağırlıklı olarak doğrudan hizmeti sunan kişiye yansması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısı ile bu durum ister istemez o hizmeti yerine getiren kişi de bir stres, gerginlik veya tedirginlik meydana getirebilir ve nihayetinde de işin eksik yapılışında rol oynayan/oynadığı var sayılan kişilerle bir çatışmaya dönüşebilir (Pelit, 2003: 32-34).

Başka bir deyişle, konaklama işletmeleri gibi hizmet odaklı örgütlerde insan ilişkilerinin yoğun olması ve farklı özelliklerde işgörenler ile farklı coğrafya ve kültürlerden misafirlerin aynı ortamda bulunması nedeniyle kişisel, örgütsel ya da çevresel etkenlerden dolayı anlaşmazlık, uyuşmazlık, engelleme vb. şekilde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Ayrıca otel işletmelerinin konuk memnuniyetini sağlaması için birimler arası işbirliği ve koordinasyona yoğun ölçüde ihtiyaç duyulan bir yapıda olmaları çatışma potansiyelini her zaman artırmaktadır (Aksoy ve Kaplan, 2005: 134-135; Demir, 2010: 201; Aktaş ve Kılınç, 2007: 77). Çalışmanın bundan sonraki kısmında örgütsel çatışma konusundaki temel

yaklaşımlar(Geleneksel yaklaşım, Davranışsal yaklaşım ve Modern yaklaşım) ele alınacak ve aralarındaki farklar ve benzerlikler incelenecektir.

2. ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel çatışma kavramı sanayi toplumundan bu yana tartışıla gelen bir kavram olup, değişik yönetim kuramlarında farklı şekillerde yorumlanmıştır (Aksoy, 2005: 340; Ataman, 2001: 471). Örgütlerde var olan çatışmalarla ilgili farklı düşünce, bakış açısı ve değerlendirmelerin yapıldığı farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar Geleneksel (Klasik), Davranışsal (Neo-klasik-İnsan ilişkileri yaklaşımı) ve Modern yaklaşımlar (Etkileşimciler) olarak üç ana başlık altında toplanabilir (Bakan ve Yeşil, 2006: 40). Çalışmanın bu kısmında sırası ile bu yaklaşımlara değinilmiştir.

2.1. GELENEKSEL YAKLAŞIM

Günümüzde klasik bakış açısı olarak nitelendirilen, 19. ve 20. yüzyıl başlarında yaygın olarak benimsenen ve uygulanan bu yönetim anlayışına göre organizasyon, belirli bir amaca yönelmiş insan grubunun belirli bir otorite ve yönetim altında düzenleştirilmiş işbirliğini ifade eden ve bu yönetim anlayışı altında çatışmanın etkilerini azaltma, bastırma veya tamamen ortadan kaldırma gibi önlemlerin alındığı ve tepkilerin gösterildiği yapısal bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 24; Verma, 1998: 2). Klasik yönetim anlayışına göre çatışma örgütün verimliliğini ve etkinliğini düşürmekte, olumsuz bir durum olarak tanımlanmakta ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eşanlamlı kullanılmaktadır. Olumsuzluk ifade ettiğinden dolayı çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olarak mümkün olan en düşük seviyeye indirilmesiyle bireyler ve örgütler için olumsuz etkisi hafifletilmelidir (Rahim, 2001: 8; Genç, 2007: 272; Özkalp ve Kırel, 2001: 206).

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma gereksiz, zararlı ve arzu edilmeyen bir olgu olması nedeniyle, bu yaklaşım çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almamış, örgütsel açıdan kaçınılması gereken, yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Yöneticiler çatışmaları iyi yönetemedikleri durumda çatışmalar örgütler için yıkıcı ve tehlikeli bir pozisyon alabilir ve bu yüzden

yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmak olmalıdır. Bir organizasyonda çatışma ne kadar fazla olursa örgüt için o kadar çok yıkıcı olur, yönetilmesi, kontrol edilmesi ve çözümlenmesi de o kadar zor olur. Geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Jonkman, 2006: 12; Şahin vd., 2006: 555).

2.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiştir. Buna göre örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, çatışmadan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın yolları aranmalıdır (Şahin vd., 2006: 555).

Geleneksel yaklaşım her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar olarak değerlendirirken (Bakan ve Yeşil, 2006: 40-41), geleneksel yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan bu yaklaşım bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını; bazı çatışmaların toplumsal işlevlerde verimi artırdığını savunur. Davranışçılar, çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu, değişim için gerekliliğini, asgari düzeyinin kabul edilebildiğini ve örgüt yapısının bir gereği olduğunu kabul eder (Özgan, 2006: 17). Diğer ifade ile insan ilişkileri yaklaşımı olan davranışsal yaklaşımın savunucuları örgütte var olan problemlere işaret etmeleri ve yönetimi harekete geçirmeleri bakımından bu yaklaşımın önemli olduğunu düşünmüşlerdir (Bakan ve Yeşil, 2006: 40-41). İnsan ilişkileri yaklaşımının geleneksel yaklaşımdan farkı ise çatışmanın olabileceğini kabul etmesi, ancak örgütsel etkinlik için en aza indirilmesi gerektiği görüşünü temel almasıdır (Aksoy, 2005: 343).

2.3. MODERN YAKLAŞIM

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlar, alanyazına 'etkileşimciler' olarak girmişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 308, akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Örgütsel çatışma konusunda geleneksel ve modern yaklaşımlar arasında belirli farklılıklar söz konusu olup (Hatch, 1997: 300, akt. Asanakutlu ve Safran, 2004: 29), bu farklılıklar geleneksel yaklaşıma göre,

çatışmanın, örgüt için yıkıcı olduğunu ve ortadan kaldırılması gerektiğini; davranışçı yaklaşım, çatışmanın örgütsel ortamlarda kaçınılmaz ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çözümlenmesi gerektiğini savunarak etkileşimci yaklaşıma zemin hazırlamıştır. Etkileşimci yaklaşım, örgütsel etkililiğin sağlanmasında çatışmalardan faydalanılması gerektiğini ve etkin yönetimi ile örgütün etkili kılınacağını savunmaktadır (Özgan, 2006: 17).

Modern yönetim düşüncesi, çatışmaların etkili bir şekilde yönetildiğinde, bu yaklaşımın işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini sağlayan, örgütlerdeki yaratılığının oluşumuna zemin hazırlayan, örgütlere 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 ve bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ile kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir. Dolayısı ile modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar örgütler açısından gereklidir ve kaçınılmazdır (Üngüren, 2008: 881-882; Koçel, 1999: 489-490). Kısaca modern (etkileşimci) yaklaşım; diğer yaklaşımların aksine çatışmayı destekler. Belli bir düzeyde yaşanan örgütsel çatışmanın, örgüt içindeki durağanlığı ortadan kaldıracığını ve etkili bir şekilde yönetildiği takdirde örgütsel verimliliği arttıracığını öne sürmektedir (Şentürk, 2006: 10).

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

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

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

Yukarıdaki tabloda çatışma konusundaki Geleneksel, Modern ve Davranışsal yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Sonuç olarak örgütsel çatışma kavramının ele alınmış şekli yönetim bilimi içerisinde zamanla değişime uğramıştır. Geleneksel yaklaşım içerisinde örgütsel çatışma yıkıcı ve istenmeyen bir durumu ifade ederken, modern yönetim yaklaşımları çatışmayı işletmeler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak kabul etmektedir (Üngüren, 2008: 886).

3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Geniş kapsamlı bir kavram olarak örgütsel çatışmayı akademisyenler değişik şekillerde sınıflandırmışlardır. Koçel'e (1999: 491-493) göre organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Genel olarak dört grup altında incelenen bu çatışma türlerini; ortaya çıkış şekline göre, taraflarına göre, niteliğine göre ve örgüt içindeki yerine göre sınıflandırabiliriz.

3.1. ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Bu sınıflama çatışmaların ortaya çıkışları diğer bir değişle meydana geliş biçimleri ile ilgilidir (Şimşek, 2005: 297). Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde sınıflandırılmıştır (Koçel, 2010: 647).

Potansiyel Çatışma

Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar var ise veya örgüt içinde çatışmaya neden olabilecek faktörler mevcutsa bu durumda potansiyel çatışmadan söz edilebilir (Ertürk, 2009: 131; Koçel, 1999: 491). Bu kapsamda bir örgütteki sınırlı kaynakların kıtlığı ve bu sınırlı kaynaklar için rekabet, gruplar ve bireyler arasındaki önemli amaç farklılıkları, işlevsel bağımlılık ve yetersiz bilgi alışverişi gibi faktörler potansiyel çatışmanın nedenleri arasında sayılabilir (Ertürk, 2009: 131; Şendur, 2006: 26). Potansiyel çatışmada henüz bir uyumsuzluk yoktur ama bazı etmenler çatışma doğuracak niteliktedir (Can, 2002: 324). Diğer taraftan beklenen durum ile gerçekleşen durumlar arasındaki farklılıkların oluşması, çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlar ve bu süreci

hızlandırabilir. Bu nedenler tek tek veya bir arada uyuşmazlıkların doğmasına neden olabilir (Barutçugil, 2002: 118).

Algılanan Çatışma

Örgütlerde çalışan personelin çatışmalı durumları algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir (Koçel, 1999: 491; Akçakaya, 2003: 13). Potansiyel çatışmalar, kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenmeme hissi doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006: 248). Burada üyeler tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zamanda çalışanlarda gerilim başlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 205). Otel işletmelerinde restoran yöneticisinin personelin tavır ve davranışlarından iki personel arasında çatışma yaşanabileceğini algılaması bu çatışmaya örnek gösterilebilir (Arpacı, 2009: 37).

Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki hislerini ifade etmektedir (Koçel, 2005: 666). Çatışmanın, engelleme, kaygı, gerilim, kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilim benzeri duygular ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir. Bu evrede taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar (Uysal, 2004: 18; Özgan, 2006: 21). Önbüroda çalışan turizm eğitimi almış olan personelin turizm eğitimi almamış şefine duyduğu kızgınlık hissedilen çatışmaya örnek olarak verilebilir. Burada önbüro şefi personelinin kendisine kızdığının farkında olabilir ve sinirlenmeyebilir (Arpacı, 2009: 37).

Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma durumunun fiilen ortaya çıktığı davranış, söz veya eylemlerdir (Ertürk, 2009: 132). Çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdikleri davranışlara işaret eder. Bu çatışma; karşılıklı tartışma, birbirlerine ağır sözler kullanma, bilgi saklama ve fiziksel güç kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Özgan, 2006: 21). Açık çatışma türünde bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak diğer bir örgüt üyesinin çalışmalarını engellemesi durumu vardır (Sökmen, 2010: 256). Bir otel işletmesinin önbüro bölümünün personelleri arasında iş paylaşımı ve çalışma

saatlerindeki anlaşmazlıktan kaynaklanan sözlü atışmalar açık çatışma türüne örnek verilebilir.

3.2. TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMALAR

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türlerini bir organizasyonda kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışmalar, kişilerarası yaşanan çatışmalar, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, grupların diğer gruplarla yaşayacakları çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş farklı şekilde ifade etmek mümkündür (Koçel, 1999: 491-493).

Kişinin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışma

Kişinin kendi içinde bir çatışma yaşaması; karar vermede, hareket tarzını seçmede ya da herhangi bir fiili yerine getirmede zorlanmasını ve bireyin kendi içinde birbirine karşıt iki durumda kalmasını, yaptığı tercihlere muhalif alternatif değerler ve inançlardan herhangi birini seçmek zorunda kalmasını ifade eder (Ataman, 2001: 473; Johnson ve Scollay, 2001: 50). Bu çatışma kişinin kendi iç dünyasında yaptıkları ile düşündükleri veya planladıkları arasında yaşadığı çelişki, başka bir deyişle kişinin kendi içsel veya psikolojik çelişkisi olarak bilinir. Genellikle bir örgüt çalışanının bazı görevlerini yerine getirmekle yükümlü olduğu zaman oluşur (Kgombo, 2006: 33–35; Rahim, 2001: 23). Örneğin, restoranda çalışan bir komiye üstü tarafından çelişkili emirler verilmesi ya da aynı komiye iki ayrı üst tarafından emirler verilmesi onu psikolojik olarak baskı altına sokabilir ve hangi emri yerine getireceğine karar vermede çelişkiye veya zor duruma düşebilir (Arpacı, 2009: 34).

Kişiler Arası Çatışmalar

Kişiler arası çatışmalar; hiyerarşik konumları ve birimleri aynı ya da farklı olan iki veya daha fazla kişi-örgüt üyeleri arasındaki kızgınlık, güvensizlik, korku ve dışlanmaya neden olan anlaşmazlık ve uyumsuzluklar; öfkeye neden olan birbiriyle uyuşmayan politika, amaçlar, prensipler ve kurallardır (Rahim, 2001: 23; Jonkman, 2006: 13). Aynı şekilde örgütte kişilerarası çatışma en basit anlamıyla iki taraf arasındaki uyuşmazlık, sürtüşme, karşı çıkma veya anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 53). Diğer bir ifade ile iki bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan

kişilerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır (Eren, 2004: 561).

Yukarıda verilen tanımlar kapsamında kişiler arası çatışmaların ve anlaşmazlıkların çatışmaların doğası gereği insanların yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkması ve (Türnüklü, 2007: 130), her insanın diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. konularda farklı görüşleri benimsemesi bireyler arası çatışmalara neden olabilecek en önemli noktalar denilebilir (Karataş, 2007: 2). Otel işletmelerinde bu çatışma türüne mutfakta, önbüroda veya servis bölümünde çalışan iki personel arasında yaşanan gerek şahsi gerekse iş ile ilgili sürtüşmeler örnek verilebilir. Farklı isteklere sahip bu iki kişi istekleri konusunda direnirse ve karşı tarafın isteğini gereksiz görürse ortaya uyumsuzluk sonucu kişilerarası çatışma çıkabilir (Arpacı, 2009: 35).

Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Kişiler ve gruplar arası çatışmaların en önemli nedeni, kişilerin içinde buldukları grup tarafından belirli normları kabule zorlanmalarıdır. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline geleceklerdir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grup içi çatışmadan söz edilecektir. Eğer kişi grup normlarına uymakta direniyorsa bu bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkacaktır (Ertürk, 2009: 130). Makul bir grup içi çatışması tanımlayabilmek için grupların yapılarının iyi bilinmesi gerekir. Buna göre grupların aşağıda belirtilen nitelikleri taşımaları gerekir (Rahim, 2001: 143–144):

- Gruplar en az iki veya daha fazla üyeden oluşmalıdır.
- Grupları oluşturan üyeler bir araya gelerek organize(planlı) olmalıdır. Örneğin bir uçak içindeki yolcular grup yapısını oluşturmaz.
- Grup üyelerinin her biri bağımsız olmalıdır.
- Grubun her bir üyesi diğer grup üyeleriyle etkileşim halinde olmalıdır.
- Grubun her bir üyesi grubun ortak amaçlarına yönelik çalışmalıdır.

Otelde yiyecek-içecek bölümünde yeni işe başlayan personelin, daha önceden oluşturulan gruba dâhil olurken yaşadığı problemler örnek olarak verilebilir. Bu

grupların üniversite mezunu veya stajyerler olmaları gibi bazı ortak yönleri vardır (Arpacı, 2009: 35).

Gruplar Arası Çatışmalar

Örgüt içerisinde bulunan birden fazla grup arasında; uyuşmazlık, anlaşmazlık veya değişik örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar grupta-örgütte bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Aynı örgüt içindeki satış bölümündeki personel ile muhasebe bölümündeki personeller arasındaki çatışma gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir (Ertürk, 2009: 131).

Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden ortaya çıkar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar-bölmeler arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi aralarında çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılabilir ve işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir (Eren, 2004: 561). Yönetilmesi güç bir çatışma tarzı olup çoğu kez çatışmayı yönetmekle yükümlü taraf da objektif davranmayabilir (Ataman, 2001: 474). Otel işletmelerinde bu çatışmaya, önbüro bölümünde çalışan resepsiyonistler ile kat hizmetleri personeli arasında yaşanan sorunlar örnek verilebilir. Henüz temizliği yapılmamış bir odanın kat hizmetlerine danışılmadan önbüro çalışanları tarafından satışının yapılması ve müşterinin zor durumda kalması iki bölüm çalışanları arasında sorun yaratabilir (Arpacı, 2009: 36).

Örgütler Arası Çatışmalar

Bir örgütün kendi sınırları dışındaki başka bir örgütle çatışmasını ifade eder. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birbirleri ile çatışması bu duruma örnek verilebilir (Ataman, 2001: 475). Ayrıca iki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile işletmenin, uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları konusunda fikir ayrılıklarına düşmesi sonucunda ortaya çıkan çatışmalar buna örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2004: 562). Otel işletmelerinde bu çatışma türüne Antalya'da doluluk oranı yüksek beş yıldızlı bir otelin anlaşmalı olduğu seyahat acentası ile sunulan hizmet konusunda sorunlar yaşaması örnek

verilebilir. Turistlerin otele ulaşmasından sorumlu olan acentanın aracın zamanında havalimanında olmamasına bağlı olarak otel ile sorunlar yaşaması gibi.

3.3. NİTELİĞİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Örgüt amaçlarına ulaşılmasında, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine fayda sağlayan ve çalışanların enerjilerini açığa çıkaran çatışma türleri olarak sınıflandırılmaktadır. Fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılır (Genç, 2005: 253).

Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise, işletmenin amaçlarına ulaşmasını geciktiren, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır (Koçel, 2010: 647). Diğer bir adı ile işlevsel(fonksiyonel) çatışma, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu katkıları olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, çalışanların sorunların farkına varmasını sağlar ve yaratıcılıklarını geliştirir. Örgüt verimi ve etkililiğine olumlu katkılar sağlar. Örgütlere dinamizm kazandırıcı değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir (Özgan, 2006: 18-19). Otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanında sınırlı araç-gereç nedeniyle işler aksıyor veya gecikiyorsa çatışma yaşanması muhtemeldir ve gerekli araç-gereçlerin alınmasıyla daha verimli, etkin bir çalışma ortamı sağlanabilir. Dolayısıyla bu tarz çatışmalar örgütte yeniliğe ve dinamizme neden olabilir (Arpacı, 2009: 39).

Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşlevsel olmayan çatışma ise örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütte işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına neden olur. Modern yaklaşımlar çatışmaların işlevsel olmayan şekilde sınıflandırılmasını kabul etmez (Özgan, 2006: 18-19). Çatışmaların modern yönetim düşüncesi çerçevesinde fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde incelenmesi söz konusudur. Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalardır (Ataman, 2001: 476). Otelde iki personel veya departman arasında yaşanan çatışmadan kaynaklanan

moral bozukluğu, performansın düşmesi, yapılan işin aksaması, iş verimliliğinin düşmesi ve çatışma süreci boyunca kaybedilen zaman fonksiyonel olmayan çatışmaya örnek verilebilir (Arpacı, 2009: 39).

3.4. ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Örgütsel çatışmalarla ilgili yapılan sınıflandırmalardan biri de çatışmaların örgüt içindeki yerleri ile ilgilidir. Örgüt içerisindeki yerine göre oluşan çatışmalar; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve emir komuta ve kurmay personel çatışmaları şeklindedir (Koçel, 1999: 493).

Dikey Çatışma

Dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile üst arasında meydana gelen çatışmalardır (Ertürk, 2009: 132). Dikey çatışmaların değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst personel arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilmektedir (Seval, 2006: 248–249). Önbüro müdürü ile resepsiyonist arasında yaşanan sorun dikey çatışmaya örnektir. Aynı zamanda bir otelin genel müdürü ile teknik servis departman müdürü arasında yaşanan çatışma türü de dikey çatışmadır (Arpacı, 2009: 38).

Yatay Çatışma

Yatay çatışmalar, aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmaları ifade etmektedir (Koçel, 1999: 493). Yatay anlamda örgütsel birimler ve kişiler arasında çeşitli amaç, terfi, iş yapma yöntemi, kaynakların paylaşımı vs. konularda meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda ortaya çıkan çatışmalardır (Bakan ve Yeşil, 2006: 48). Yatay çatışma örgüt içinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda bulunan eşit hiyerarşi seviyesindeki personel arasındaki çatışmalardır (Aksoy, 2005: 353). Önbüro bünyesinde rezervasyon şefi ile yiyecek-içecek departmanındaki restoran şefi arasında bilgi alış-verişinden kaynaklanan çatışmalara örnek olarak grupların erken ayrılmasında sabah kahvaltısı alamayan konuklara verilen lunh-box için lunch-box formunun doldurulmayı unutulması ama sözlü olarak resepsiyon şefi tarafından söylenmesine

rağmen restoran şefi tarafından yaptırılmamış olması gösterilebilir (Arpacı, 2009: 38).

Emir-komuta ve Kurmay Çatışmaları

Örgütlerde görev yapan, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Kurmay birimde görev yapan personel genelde konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur (Ertürk, 2009: 132). Kurmay personel genelde mal ve hizmet üretiminde bulunmayıp sadece teknik anlamda uzmanlıkları ile ilgili konularda tavsiyelerde bulunan personeldir. Komuta personel ise bizzat mal ve hizmet üretiminden sorumlu kişilerdir. Kurmay yöneticilerin böyle bir sorumlulukları yoktur (Bakan ve Yeşil, 2006: 48).

4. ÇATIŞMA NEDENLERİ

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

Bir birey ya da grubun diğer bir birey ya da gruptan olumsuz yönde etkilendiğini hissetmesi veya taraflardan birinin ihtiyaç, istek ve değerlerini başka bir tarafın engellemesi ile çatışma ortaya çıkar. Grup bünyesi ne kadar geniş ve çeşitli ise çatışmanın etkisi de o kadar büyük olur. Çünkü gruptaki üyeler arasında inanç, algı, tercih, kaynaklar, güç, statü, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerde ve amaçlarda farklılıklar vardır (McKenna; 1995: 22; DiPaola ve Hoy, 2001: 238; Atay, 2001: 22). Dolayısı ile çatışma genellikle çoğu kişi de negatif çağrışımlar uyandırmakta ve yıkıma yol açan bir kavram olarak algılanmaktadır. Çatışma ne olumlu ne de olumsuz bir anlamı ifade etmekte olup olumlu ya da

olumsuz formda olması çatışmanın yönetiminde uygulanan stratejiye bağlıdır (Earnest ve McCaslin, 2000: 18).

Çatışmanın doğru olarak tanınması ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi ve çatışma konusunda çözüm stratejilerinin uygulanabilmesinin ilk basamağını öncelikle çatışmaya neden olan unsurların bilinmesi oluşturmaktadır (Karip, 2000: 5; Başak, 2010: 23). Dolayısı ile organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmaların bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgütlerdeki çeşitli birimler arasındadır. Çatışma nedenleri kişisel düzeyde ve grupsal düzeyde çatışma nedenleri olarak ele alınmaktadır (Koçel, 1999: 494). Bu nedenler işlevsel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, iletişim eksiklikleri, çıkar farklılıkları, örgütün büyüklüğü, karar verme, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, yönetici görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, denetim biçimi vb. faktörler olarak değerlendirilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 333; Ural, 1997: 29).

Bu kapsamda literatürde örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin üç ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar, kişisel davranışlara ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve iletişime ilişkin nedenlerdir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Bu bölümde kişisel farklılıklardan kaynaklanan faktörler, örgütsel yapıdan kaynaklanan faktörler ve iletişimden kaynaklanan faktörler başlığı altında çatışma nedenlerine değinilmiştir.

4.1. KİŞİSEL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER

Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısı ile çatışmalarının önemli nedenlerindedir. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri kendi içerisinde üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar; kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar, rol ve statü algılamalarıdır (Koçel, 2007: 512).

Kişilik Farklılıkları

Kişilik; bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların davranış ve düşünceye yansıyan ölçülebilir kısmı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1997: 236). Bir organizasyon içinde kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardır. Kişilerin sahip oldukları farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özellikleri nedeniyle, kişiler birbirleriyle çekişme içine girebilmektedirler. Bu çekişmeler kurumda çatışmayı doğurur ve sonuçta örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilir (Koçel, 2010: 653). İnsanların temelde sosyo-ekonomik durumlarının ve değerlerinin farklı olması kişiliklerinin farklı olmasına; kişiliklerinin farklı olması ise işleri farklı biçimde yapmalarına neden olabilmektedir. Sonuçta farklı biçimde yerine getirilen işler ve farklı kişilikler çatışmalara neden olur (Jonkman, 2006: 16-17). Otel işletmeciliği insan gücüne dayandığı için bünyelerinde farklı kişilik yapılarına sahip bireyler barındırmaktadır. Bu da otel işletmelerinde kişilik çatışmalarını sıkça gündeme getirmektedir. Yiyecek-içecek departmanında çalışan garsonların ülkenin farklı bölgelerinden-yörelerinden gelmeleri nedeniyle yaşanabilecek veya yaşanan çatışmalar bu duruma örnek verilebilir (Arpacı, 2009: 25).

Amaçlardaki Farklılıklar

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusunda farklı görüşler olması çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir. Yönetenler ile yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışma nedenidir (Koçel, 1999: 494-495). Her örgüt biriminin farklı amaçları vardır. Örneğin; üretim, satış, araştırma ve geliştirme ile diğer birimlerin amaçları birbirinden farklıdır. Ancak, tüm bu birimlerin ortak hedefi örgütün genel hedefleridir. Bazı durumlarda birimler kendi hedeflerini örgüt hedeflerinin önüne koyarak anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Birimler örgüt başarısını kendi birimlerinin işlevsel başarılarına bağlamakta ve örgütü kendi görüş açılarından görmekte ve algılamaktadırlar (Eren, 2004: 560). Amaçlardaki farklılıkları otel işletmeleri açısından ele alacak olursak; önbüro departmanı görevlisi otele gelen misafirlerin memnuniyeti için gece geç giriş yapacak müşteriye mutfak bölümünden yemek ayrılması talebinde bulunabilir. Buna karşılık mutfak departmanı da o saatte yemek verilemeyeceğini söyleyebilir. Bu

durumda önbüro bölümü ile mutfak departmanı müşteri memnuniyeti konusunda, diğer bir deyişle amaçlar konusunda farklı düşünebilmektedirler. Bu da çatışma zeminini oluşturabilir (Arpacı, 2009: 25).

Rol ve Statü Algılamalarındaki Farklılıklar

Örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek ve özelliklerini koruyabilmek için örgüt üyelerinin yapacakları işleri ve görecekleri fonksiyonları farklılaştırırlar. Böylece her örgüt üyesinin göstermesi beklenen davranış grup tarafından o üyeye verilen rolü ifade eder. Rol çatışmalarının nedeni kişilerin farklı gruplara mensup olmaları nedeniyle her grupta değişik ve bazen birbiri ile çelişkili rol oynamak durumunda kalmalarıdır (Güven, 2005: 66). Statü ise bir sosyal sistemde yer alan bireyler hakkında sosyal sistemin diğer bireyleri tarafından yapılan değerlendirmedir (Aşçı, 2003. akt. Güven, 2005: 61). Otel işletmelerinde statü ve rol algılamalarından kaynaklanan çatışmalar ise genellikle kuralları koyanlar yani yöneticiler ile kurallara uyanlar yani iş görenler arasında yaşanan çatışmalardır. Örneğin uzun seneler bir otel işletmesinde çalışan ve yönetici olmaya hak kazanan bir kişinin bir üst kademesine ondan daha az deneyimli fakat bu işin eğitimini almış bir kişiyi yönetici olarak atamak statü ve rol çatışmasına neden olabilir (Arpacı, 2009: 26).

4.2. ÖRGÜTSEL YAPIDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar; örgütün büyüklüğü, iş bölümü, işlevsel bağımlılık, sınırlı kaynaklar için rekabet, rekabetçi ödül sistemi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2005: 300-301; Bakan ve Yeşil, 2006: 51-63; Koçel, 2007: 510-513).

Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında paralellik ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar da karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır. Tam aksine küçük örgütlerde daha az oranda çatışma yaşanmaktadır. Bunun nedeni küçük örgütlerin amaçları ve bu amaçlara ulaşmada izlediği yöntem

daha basit ve belirgindir (Ertürk, 2009: 138; Kırçan, 2009: 15). Dolayısı ile örgütsel yapılar büyüyüp genişledikçe ilişkiler daha biçimsel hale gelir, amaçlardaki açıklık azalır ve her uzman kendi konumunu korumaya çalışır. Çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar. Dolayısıyla bilgi akışı ve bilginin doğruluğu konusunda sıkıntılar baş gösterebilir. Tüm bu durumlar ise, çatışma ihtimalini artırır (Genç, 2007: 277). Beş yıldızlı bir otelde yaşanan çatışma sayısı ile iki yıldızlı bir otelde yaşanan çatışma sayısı arasında fark vardır. Yapı itibari ile büyük olan ve çok sayıda personel çalıştıran beş yıldızlı otelde çatışma sayısı iki yıldızlı otele göre daha fazladır. Bunun yanında aynı sınıfa dâhil benzer beş yıldızlı iki otelde yaşanan çatışmanın sayısı da farklılık gösterebilir. Dolayısı ile küçük otel işletmelerinde çatışma daha az yaşanır denilebilir. Bunun nedenleri bu işletmelerin amaçlarının sade ve anlaşılır olmasıdır. Bunun yanında personel arası iletişim daha samimidir ve uzmanlık alanları olmadığı için çatışma potansiyeli daha azdır denilebilir (Arpacı, 2009: 27).

İş Bölümü

Örgütte iş bölümü, toplu çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek biçimde, ussal olarak öğelerine ayrılması, olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki iş bölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri dengeleştirmek, çeşitli gelişmeler, örgütlerdeki işbölümünün ve örgütsel etkinliklerin karmaşıklaşmasına ve bunun gereği olarak da çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır (Özgan, 2006: 33). Bir otel işletmesinde her departmanı ilgilendiren ortak bir işi bütün bölümlerden eşit sayıda personelin bir araya gelerek yüklenmesi ve bitirmeye çalışması ve bu esnada iş dağılımından veya işin adil dağıtılmamasından dolayı çalışanlar arasında anlaşmazlık çıkması çatışmaya neden olabilir.

İşlevsel Bağımlılık

Örgütlerde birimlerin işlerini eksik bırakmaları diğer birimlere bağlı olması durumlarında çatışmalar yaşanabilmektedir. Buradan hareketle örgüt içerisinde bireyler, görevlerin belirsizliği, bilgilerin alt düzeylerden sağlanması, haksız görev dağılımları, ulaşılamayacak hedefler vb. sorun alanlarında sürekli çatışma yaşayabilirler (Akçakaya, 2003: 2). Çatışma açısından ele alacak olursak Kapadokya bölgesindeki zincir otelde çalışan bir personelin işini yapmamasından dolayı

İstanbul'da bulunan zincir otele olumsuz imaj etkisi verebilir ancak bu olumsuzluktan dolayı iki otel personelinin çatışma yaşama olasılığı düşüktür (Arpacı, 2009: 28).

Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkma nedenlerinden biri de kaynakların sınırlılığıdır. Örgütler, insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Ancak bu kaynaklar genellikle sınırlı olup, örgüt içindeki çeşitli bölümler görevlerini yerine getirebilmek için kaynaklara eksiksiz sahip olmak isterler. Bu kıt kaynaklardan her bölüm daha çok pay almak ister. İşte bu noktada çatışmalar başlar (Eren, 2004: 555). Konuyu otel işletmeleri açısından ele alacak olursak; bir personelin iki departman bünyesinde çalışması bu duruma örnek verilebilir. Kat hizmetleri departmanı bünyesinde meydana çalışan personelin aynı zamanda önbüro bünyesinde taşıyıcı olarak çalışması otelde sınırlı sayıda personel olduğunu göstermektedir. Bu durumda kat hizmetleri departmanında işini bırakarak, önbüro departmanına gelen personel iki bölüm arasında çatışmaya neden olabilir (Arpacı, 2009: 30).

Rekabetçi Ödül Sistemi

Rekabet kaynakların kıt olduğu durumlarda insanların birbirleri arasında sergiledikleri performanstır. Bu rekabet durumu da çoğu kez çatışma nedeni olur (Jonkman, 2006: 16-17). Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemi, ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması durumunda bireyler kendilerini bir yarış içerisinde hissedeceklerdir. Bu yarışma havası bireylerin düşmanca bir tutum sergilemelerine ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltmaya çalışan bireylerin ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Eren, 2004: 556-557). Otel işletmelerindeki ayın personeli, yılın personeli veya ayın departmanı gibi uygulamalar bu duruma örnek verilebilir. Örneğin misafir ile devamlı içli-dışlı olmasından dolayı teşvik amaçlı, ama haksız yere önbüro departmanını ayın departmanı olarak seçmek çatışmayı da beraberinde getirebilir. Aynı şekilde sadece teşvik ve motive olması amacıyla aynı garsonu restoranda ayın personeli ve yılın personeli seçmek de çatışmaya sebep teşkil edebilir (Arpacı, 2009: 30).

Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Örgütte görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilmektedir (Seval, 2006: 249). Bir örgütteki her departman yöneticisinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 1999: 495). Örneğin otele yeni atanan müdürün otel yönetimi konusunda uygulamak istediği politika ile önbüro müdürünün mevcut uyguladığı politika ve planlar ters düşebilir. Bu da çatışmaya zemin hazırlayabilir (Arpacı, 2009: 30).

Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütlerde bazı yöneticilerin kademe atlayarak, kendilerine bağlı kısımlara emretmesi daha alt kademelere doğrudan emir vermesi çatışmalara neden olabilir (Eren, 2004: 556). Diğer taraftan örgütlerde görev kaynaklı çatışma, yaratıcı problem çözme ve performans için ihtiyaç duyulan farklı bakış açılarını genelleştirerek olumlu bir şekilde bürünebilir (Fu, Yan, Li, Wang ve Peng, 2008: 188-189). Otel işletmelerinden örnek verildiğinde, otele ait otomobillerin bakımı ve temizliği aracın bağlı bulunduğu departman çalışanları tarafından mı yoksa şoför tarafından mı yapılacağına ilişkin belirsizlik hem işin aksamasına hem de departmanlar arasında çatışmaya sebep olabilir (Arpacı, 2009: 31-32).

4.3. İLETİŞİMDEN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER

İletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2009: 97). Çatışmaya neden olan iletişime ilişkin faktörler; algılama farklılıkları, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim engelleri şeklinde gruplandırılmaktadır (Akgül, 2011: 49).

Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilmektedir (Koçel, 1999: 495). Otel işletmelerinde yaşanan örneklere bakıldığında; grup girişi olacağı için mesai ücretini ödemek koşulu ile personeline “Bugün mesai yapacaksınız” diyen önbüro müdürünün sözleri personel tarafından ücreti ödenmeden fazla mesai yapacakları şeklinde algılanabilir. Bu durumda önbüro müdürünün niyeti ile personelin algıladığı mesaj farklıdır ve insanın doğasında bulunan çatışma duygusunu körükleyebilir (Arpacı, 2009: 33).

Yetersiz Bilgi Alışverişi

Kişiler ve gruplar arasında meydana gelen çatışma nedenlerinden birisi de yetersiz bilgi alışverişidir. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması ve mesajın algılanmaması gibi nedenler kaynak ve alıcı arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 1999: 495). Kat hizmetleri bölümünün yapısını ve bu bölümde çalışan personelin sorumluluklarını tam olarak bilmeyen, kat hizmetleri departmanında ütücü olarak çalışan personele misafirin odasına ekstra havlu talebini bildiren resepsiyonist, havlunun misafire geç ulaşmasındaki sorumluluğu kat hizmetleri departmanına atabilir. Bu durum yetersiz bilgiden kaynaklanan çatışmaya neden olabilir (Arpacı, 2009: 33).

İletişim Engelleri

İşletmelerdeki çatışmaların bir nedeni de iletişimde meydana gelen aksaklıklardır. İletişim hedefle kaynak arasındaki mesaj alışverişidir. İletişim engelleri örgütün birimleri ve çalışanlar arasında amaçların farklılaşmasına ve gruplaşmaya neden olabileceği gibi çatışma sonucunu da doğurabilmektedir (Ertürk, 2009: 137). Otelin restoranında çalışan ve farklı bölgelerden gelen iki personel arasında iletişimden kaynaklanan çatışmalar çıkabilir (Arpacı, 2009: 32).

5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Genellikle çatışmayı örgütlerde fırsat olmaktan uzak, verimlilik azaltıcı ve örgütler için zaman kaybettirici bir süreç olarak değerlendirme ön plana çıkmaktadır

(Bacal, 2004: 21). Çatışma sonunda farklı sonuçlar elde edilecektir. Etki hangi türden olursa olsun ister kişiler arası, isterse örgütsel yapılı bir çatışmadan söz edilsin işgören ve işletme üzerinde etkileri kaçınılmazdır. Burada önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesi gerekliliğidir (Aksoy, 2005: 368-369). Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların iyi yönetildiği takdirde tehlikeli olmaktan çıkıp örgüt için sorun çözme fırsatına dönüşen ve nihayetinde örgütü olumlu yönde etkileyen bir unsur olacağı değerlendirilmektedir (Bacal, 2004). Örgüt içerisinde var olan çatışmaların örgütün işleyişi üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz etkileri söz konusu olabilir.

Çatışmaların Olumlu Sonuçları

Çatışmaların bireyler ve örgütler açısından olumlu sonuçları aşağıdaki gibidir (Rahim, 2001: 7; Karip, 2000: 22):

- Çatışmalar yenilikleri, yaratıcılığı ve büyümeyi tetikleyebilir, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesine, bireysel gelişime katkıda bulunur.
- Örgütsel karar vermeyi geliştirebilir, örgütsel değişimi sağlayabilir.
- Problemlerin farkına vararak bir problem durumunda alternatif çözümler bulunmasını sağlayabilir.
- Çatışmalar, genel problemlere ilişkin sinerjik ve daha iyi çözümler geliştirmeye yardımcı olabilir.
- Bireysel ve grup performansını artırabilir.

Anlaşmazlık, çatışma gibi faktörler örgütler ve örgütlerde çalışanlar için olumsuzluk ifade etmesine rağmen hem bireysel hem örgütsel düzeyde iyi değerlendirildiğinde örgütlerin performansını artıran, çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumlu çalışmayı sağlamlaştıran, örgütlere fayda sağlayan birer unsur haline dönüştürülebilir.

Çatışmaların Olumsuz Sonuçları

Çatışmaların bireyler ve örgütler açısından olumsuz sonuçları ise aşağıdaki gibidir (Rahim, 2001: 7; Başaran, 1998: 201):

- Çatışma iş stresine, tükenmişliğe ve doyumsuzluğa neden olabilir ve iş görenlerin ruhsal sağlığına elverişsiz bir ortam oluşturabilir.
- Bireyler ve gruplar arasındaki iletişim zayıflayabilir ve örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilir.
- Güvensizlik ve şüphecilik iklimi gelişebilir.
- İlişkiler zarar görebilir ve örgütte emek, zaman ve para savurganlığına yol açabilir.
- Örgütün verimliliğini ve iş performansını düşürebilir.

Sonuç olarak iyi yönetildiği takdirde çatışmalar örgüt için oldukça olumlu ve iyimser sonuçlara neden olabilir şekilde örgütün üzerindeki ağırlığı ve sıradanlığı önemsiz kılarak örgütü kendi yararına yaratıcı bir güç fırsatına dönüştürülebilir (DiPaola ve Hoy, 2001: 239).

6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşımakta olup bu boyutlar kavramın farklı şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmaktadır (Ataman, 2001: 11). Genel anlamıyla yönetim, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyeti (Genç, 2005: 17) veya eldeki kaynaklarla örgütsel hedeflere nasıl ulaşılabileceği ile ilgili olup bu açıdan başkaları vasıtası ile iş görme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2008: 8). Daha geniş bir tanım vermek gerekirse yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesidir (Mucuk, 2001: 138). Bu tanımlardan hareketle örgütsel anlamda yönetimin söz edebilmek için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 3):

- Yöneticiler ve onların iş yaptıracığı diğer insanlar olmalıdır.

- Bu insanlar arasında bir işbirliği sağlanmalıdır.
- Bu işbirliği belli bir amaca ya da amaçlara yönelmiş olmalıdır.
- Örgütsel etkinlik ve verimlilik esas alınmalıdır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde yönetimin, idareciler ve yönetilenler arasında işbirliği ile belli bir amaç doğrultusunda örgütsel etkinliği esas alan bir faaliyet alanı olduğu görülmektedir. Dolayısı ile aralarında hiyerarşik yapılanmanın bulunduğu bir arada çalışan bireylerin bulunduğu her yerde yönetim faaliyetinden ve çatışma olgusundan söz edilebilir.

Çatışmalar örgütlerle birlikte yaşayan onların bünyesinde var olan bir olgudur ve bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar çatışmaların nasıl, ne zaman ve ne şekilde yönetileceği ile ilgili olup mevcut çalışmaların çatışma yönetimi ve çözümü üzerine sosyal ve siyasal bilimlerde ve diğer pek çok alanda gittikçe artan bir ilgi olduğunu göstermektedir (Dijkstra, Dierendonck, Evers ve De Dreu, 2005: 87; Banner, 1995: 32).

Yönetim biliminde örgütsel çatışma yönetimi kavramına ilk dikkat çeken Marry Parker Follett olmuştur. Follett farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli bir adımı olarak görmektedir. Çatışmayı etnik bir ön yargılama, bir savaş olarak değil, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı ilgiler olarak ifade etmektedir (Medcalf ve Unwick 2003: 30-50; Graham, 1994: 20, akt. Üngüren, 2008: 888).

Çatışmanın yönetilmesi kavramı anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür ve çatışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir (Genç, 2007). Çatışma yönetimi; örgüt içinde veya örgütler arasında meydana gelen bir çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesidir (Ataman, 2001: 481). Diğer bir ifade ile çatışma yönetimi; uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 2003: 43). Örgütte oluşan çatışmaları örgütün yaşaması ve gelişmesine katkıda bulunacak biçime dönüştürmeye çatışma yönetimi denir (Güney, 2000: 47).

Otel işletmelerinde çatışma yönetimi ise; işletmede yaşanan çatışmanın nedenlerinden olan uzlaşmazlığı, uyuşmazlığı, anlaşmazlığı, zıtlık ve tutarsızlığı çeşitli bilgi, teknik, beceri ve tecrübeyi mevcut şartların uygunluğuna göre kullanma

ve uygulama sürecidir (Arpacı, 2009: 24). Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlayarak; olumlu, yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözmeye ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Mirzeoğlu, 2005: 52; Karip, 2003: 43).

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

Çatışma yönetim süreci, bir çatışma olması durumunda önce çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir (Karip, 2000: 53; Özgan, 2006: 48). Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağına karar verebilmek için söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekir (Genç, 2005: 258). Bu nedenle çatışmayı yönetme yöntemlerinin bir veya birkaçının etkili bir biçimde kullanılması gerekir.

6.1. ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ

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

Ataman (2001: 481-482) ise, örgütsel çatışmaların yönetilmesi ile ilgili yöntemlerin başlıcalarını; Problem Çözme, Üstün Amaçlar Belirleme, Kaynakların Genişletilmesi, Kaçınma, Yumuşatma, Uzlaşma, Güç Kullanma, Davranışsal Eğitim ve Yapısal Değişikliğe gitme olarak sıralamıştır. Yine çatışmanın yönetilmesiyle ilgili çatışmanın tür ve niteliğine göre birçok yöntemin bulunduğunu belirten Eren, örgütsel çatışmanın çözümüne ilişkin kullanılan yukarıda sayılan yöntemleri de içeren 14 yöntem üzerinde durmuştur. Çatışmanın çözümüne ilişkin söz konusu bu yöntemler şunlardır (Eren, 2009: 595):

- Bilmezlikten Gelme veya Kayıtsız Kalma Yaklaşımı, Geciktirme Yaklaşımı, İnandırma Yaklaşımı, Yumuşatma Yöntemi, Kura Çekme Yöntemi, Sorun Çözme Yöntemi, Hakemin Görüşüne Başvurma Yöntemi, Politik Yaklaşımlar Yöntemi, Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yöntemi, Oylama Yöntemi, Çatışmaların Etkilerini Değerleme Yöntemi, Meşgul Etme Yöntemi, Yeni Olanaklar Bulma Yöntemi, Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi şeklindedir.

Bunlara ek olarak çatışma yönetimi alanında yapılan diğer çalışmalara göre önerilen çatışma yönetme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir: Follett'a göre (1940) Hükmetme, Uzlaşma, Bütünleştirme, Kaçınma ve Örtbas Etme; Deutsch'a göre (1949-1990) İşbirliği Yapma ve Rekabet Etme; Thomas'a göre (1976) Uyma, Kaçınma, İşbirliği Yapma, Rekabet Etme ve Uzlaşma; Tjosvold'a göre (1990) İşbirliği Yapma ve Rekabet; Hocker ve Vilmot'a göre (1991) Kaçınma, İşbirliği Yapma, Rekabet Etme metotları bir çatışma meydana geldiğinde uygulanabilecek çatışma yöntemleridir (Hammond, 1999: 14, akt. Başak, 2010).

Bu çalışmalardan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çatışmaların çözümünde en etkili veya kesin bir yöntem bulunmamaktadır. Öncelikli yapılması gereken koşulları iyi değerlendirerek, çatışma karşısında en uygun stratejiyi bulmak ve uygulamaktır (Başak, 2010: 43). Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler genellikle problem çözme(işbirliği), uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelenebilir (Karip, 2000: 60; Rahim ve Psenicka, 2002). Bir çatışma durumunda bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır (Karip, 2000: 60). Bu tezin ana konusunu örgüt içinde meydana gelen çatışmalar oluşturmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda örgütsel çatışma ve çatışma yönetme yöntemleri alanında yürütülen birçok çalışmanın (Ural, 1997; Pelit, 2003; Karip, 2000; Asunakutlu ve Zeybekoğlu, 1999) olduğu görülmüş ve genel kabul gören çatışma yöntemlerinden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme (işbirliği) yöntemleri bu çalışmada ele alınmıştır.

6.1.1. Kaçınma Yöntemi

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

gelmedikleri, ne düşündüklerini ve hislerini birbirlerine anlatmadıkları bir durumdur (Şendur, 2006: 47-48).

Bu açıdan bakıldığında kaçınma yöntemi, taraflar arasında problemlerin olduğu durumlarda, tarafların çözüm aşamasında karşılıklı sorumluluklarının olduğu durumlarda, tarafların çatışma çözümü için beklemeye isteksiz veya zamanlarının olmadığı durumlarda ve karar verme sorumluluğunun kişide olduğu, konunun önemli olduğu, hızlı karar gerektiren durumlarda uygun bir çatışma yönetimi stratejisi değildir (Rahim, 2001: 29-30; Zembat, 2012: 206). Dolayısı ile bu yöntem kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir durumla karşılaşmamak gibi tutumlarla ortaya çıkmaktadır. Bu strateji özellikle taraflar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2000: 64). Açıklamalardan anlaşılacağı üzere bu çatışma stratejisi dışarıdan gelen bütün tehlikelerden, çatışmalardan bireyleri korumaya çalışır (Luthans, 1998: 315).

Ayrıca bu yöntemde çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir “soğuma” dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Pelit, 2003: 66). Sonuç olarak çatışmanın çözülmesine yardım etmeyen, sonuca ulaşmaktan vazgeçen, kararı karşıtına bırakan, sorunları görmezlikten gelen taraf kaçınma stratejisini çokça kullanır (Başaran, 1998: 207).

6.1.2. Taviz Verme Yöntemi

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

vazgeçerler. Böylece çatışmanın bir galibi olmaz. Her iki tarafta taviz vererek anlaşmış olur (Genç, 2007: 280; Karip, 2003).

Diğer bir ifade ile bireyin kendine düşük, başkalarına yüksek düzeyde ilgi göstermesi sonucu ortaya çıkan farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmeye çalışması ile ilgilidir. Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışır (Yürür, 2009: 26). Bu yöntemde çatışan tarafların kendi fikirleri dışında karşı tarafın da fikirlerine hak vermeleri ve bu taktirde anlaşmanın her iki taraf için de yarar sağlayacağı bilinci, karşılıklı olarak tarafları ya bir yöneticinin başkanlığında ya da aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yaklaştırır (Pelit, 2005: 81).

6.1.3. Uzlaşma Yöntemi

Uzlaşma yöntemi, çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak, işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabaları, inandırma yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Ural, 1997: 45). Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma yaklaşımıdır (Üngüren, 2009: 41). Uzlaşma stratejisinin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanların kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmesi için kendi amaçlarından fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşmaları söz konusudur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlı olduğu için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez (Üngüren, 2008: 891; Koçel, 2010: 657; Rahim, 2002). Dolayısı ile her iki taraf da isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalıştıklarında uzlaşma davranışı ortaya çıkar (Aksoy, 2005: 351). Bu çerçevede değerlendirildiğinde bu yöntem, çatışan tarafların eşit güce sahip olduğu ve açık tartışmaların yetersiz kaldığı durumlarda, tarafların anlaşma sağlayabilecekleri bir ortam oluşturur. Örgütlerde meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde bu yöntemin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve

ihtiyaçlarının doyurulmalarına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri gerekir (Pelit, 2003: 68).

Sonuç olarak uzlaşma bireylerin hem kendilerine hem de başkalarına eşit ilgi düzeyinde oldukları bir yaklaşımı ifade eder ve en yaygın kullanılan modern yöntemlerden birisidir. Taraflar pazarlık, hakem müdahalesi, farklılıkların paylaşılması ve oylama gibi değişik şekillerde karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için bir takım şeylerden feragat ederler (Aktaş vd., 2007: 82). Ayrıca uzlaşma metodu ile çevresel değişim arasında; yeni ürünler, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ve teknolojik bilgi değişkenleri bakımından ilişki söz konusudur. Teknoloji ve pazar belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda örgütlerin sahip oldukları bilgileri birbirleriyle hızlı bir şekilde paylaşması ve sentezlemesi gerekmektedir (Akgün, Byrne, Keskin ve Lynn, 2006: 100).

6.1.4. Hükmetme Yöntemi

Diğer adıyla hâkimiyet-baskı kurma olan bu yöntemin genellikle ortak iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki söz konusu yöntemin çatışmayı çözmekten çok güç kullanımı yolu ile onu bastırmasıdır. İkinci olarak bu yöntem taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmasındır (Şimşek, 2002: 304).

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

Üstünlük kurma yaklaşımı taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracakını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar (Karip, 2000: 63-64). Aslında bu yöntemde, çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf yetkisel anlamda zayıf olduğu ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul edebilir. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülebilir (Pelit, 2003: 69).

Bu kapsamda hükmetme yöntemi çatışma yaşayan bireylerin çeşitli kaynaklardan sahip oldukları güç dengesizliğinin bir sonucudur (Aktaş vd., 2007: 82). Söz konusu bu strateji; bireyin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi göstermesi ile açıklanabilir. Sonuç olarak bu yöntem günümüz büyük işletmelerinin çoğunda sık bir şekilde kullanılmaktadır. Eğer taraflardan biri diğer tarafa göre daha üst pozisyonda ve herhangi bir otoriteye sahipse, genellikle çatışmanın çözümünde kolay bir yol olan bu yöntemde başvurur. Kendini haklı karşı tarafı ise haksız göstererek çatışmayı sona erdirir. Bu yöntemde üst kademenin düşüncesi çatışmayı biran önce sonlandırmaktır (Yürür ve Soygüzel, 2010: 36; Baykal ve Kovancı, 2008: 26).

6.1.5. Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi

Bu yöntemde; ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise

çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolarda, görev veya rollerde değişmeler yapılmaktadır (Eren, 2009: 600). Farklı bakış açısıyla bu yöntem, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgili olup (Koçel, 2010: 657), bu değişiklikler örgütte var olan çatışmaları azaltan bir etkiye sahiptir (Genç, 2007: 280). Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynakların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir (Koçel, 2010: 657).

6.1.6. Problem Çözme (İşbirliği) Yöntemi

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

Koçel' e göre (2010: 656) bu stratejide, çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek, kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. İşbirliği yöntemi bir sorunun çözümünde diğer yöntemlere göre daha fazla fedakârlık ve çaba gerektirir. Bu şekilde taraflar arasındaki ilişkiler daha kalıcı ve sağlıklı olur. Fleetwood' a göre (1987: 29-30) bu işbirliği dört aşamadan oluşur:

- Tarafların karşılıklı amaçlarının belirlenmesi,
- Tarafların amaçlarının bütünleştirilmesi ve her iki tarafın da ortak amacı gibi düşünülmesi,

- Belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılması için gerekli etkinliklerin ve kaynakların tespit edilmesi,
- Ve son aşamada belirlenen etkinliklerin seçilmesi ve uygulanmasıdır.

Bu yöntem iki tarafında ortak noktaya ulaşabilmesi için problemi açıklamayı ve problemle ilgili tarafların onayladığı olumlu fikirleri içerir. Bu nedenle sorun çözme yöntemi özellikle iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Dolayısı ile bu kapsamda hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı oluşturularak, gelecekte taraflar arasında sağlıklı bir etkileşim ve ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutan başarılı çözümler ortaya çıkarmak amaçlanır (Gross ve Guerrero, 2000: 206; Şendur, 2006: 53). Bu durumda bireyler genel olarak birbirlerini iyi anladıklarını düşünürler. Ancak çoğu zaman birbirlerini anlamadıkları görülür. Bunun en önemli nedeni diyalog kültürünün gelişmemiş olmasıdır (Şahin vd., 2006: 557).

Diğer taraftan çevresel faktörlerin sürekli ve hızlı bir şekilde değiştiği günümüzde müşteri istek ve beklentileri, organizasyonları ürün ve servislerini sürekli olarak yenilemeleri konusunda zorlamakta (Jaworski ve Kohli, 1993: 57) ve bu durum çevresel faktörlerin örgütlerle müşteri istek ve beklentileri arasındaki işbirliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Sonuçta örgütsel açıdan bakıldığında işbirliği yöntemi, örgütlerde işinden memnun olan tarafların artması ile iş performansını arttıran ve buna bağlı olarak örgütsel fayda ve etkinliği olumlu yönde etkileyen bir yöntem olarak değerlendirilebilir (Green, 2008: 93).

Yukarıdaki yöntemlerde göstermektedir ki yöneticiler, çatışmayı yönetmek için çok sayıda farklı yaklaşımlar kullanmakla birlikte her zaman en uygun çatışma yöntemini tercih etmeyebilirler. Dolayısı ile yöneticiler tarafından bu stratejilerin tercihi çatışmaların nedenine, düzeyine ve çatışma yaşayan taraflara göre değişir. Bu nedenle yöneticiler en uygun çatışma yöntemini belirleyerek objektif bir yönetim anlayışı ortaya koymak zorundadırlar (Ural, 1997: 46; Yazıcı ve Sunay, 2006: 37). Bu kapsamda her yönetici, organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek, çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Kısaca örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisidir. Aksi halde çatışmalar

işletmeleri çalışamaz ve iş göremez duruma düşürürler (Koçel, 1999: 501; Akat vd., 1999: 333).

Bilindiği üzere otel işletmeleri; emek yoğun işletmeler olması nedeniyle, çok sayıda çalışanın bir araya gelerek, faaliyetlerini takım çalışması şeklinde sürdürdüğü örgütlerdir. Farklı kişilik ve karaktere sahip çok sayıda insanların bir araya gelmesi ile oluşan otel işletmelerinin bünyelerinde meydana gelen çatışma sayısı, diğer işletmelere göre daha fazladır denilebilir. Otel işletmeleri, çalışanları ile birlikte başarı sağlayabilecekleri gibi; bu farklılıkların etkisi ve bir arada bulunmanın zorunluluğu ile çatışmanın türüne göre pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Otel işletmeleri için, insan kaynağı; en önemli ve kontrol edilmesi en zor, bununla birlikte vazgeçilmez üretim faktörü olduğuna göre; bu işletmelerde farklı türdeki çatışmalarla iç içe yaşamak bir zorunluluk halini almıştır (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 24; Arpacı, 2009: 22). Dolayısı ile otel yöneticileri, çatışmanın türüne göre farklı stratejiler belirleyerek çatışmanın yönetiminde bu stratejilerden yararlanma yoluna gitmelidirler. Konaklama işletmeleri yöneticileri, sektörün kendi yapısına özgü çalışma biçimleri, işgören özellikleri, işletmenin büyüklüğü gibi yapısal unsurları göz önüne alarak stratejilerini geliştirmelidirler (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 25; Küçükusta, 2007: 264).

Benzer bir şekilde günümüz modern örgütlerinde çatışmadan kaçmak veya kaçınmak mümkün olmadığı gibi, çatışmanın örgütler için olumlu tarafları da bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin yönetim alanlarındaki çatışmalara ön yargıdan uzak bir yaklaşım göstererek çatışmayı kesin bir şekilde yok etmek yerine, var olan çatışmaları nasıl yönettikleri önemlidir. Kaynakları tespit edilen ve yönetilebilen bir çatışma, örgüt gelişimine katkıda bulunabilecek ve bu sayede işgörenlerin motivasyonu sağlanabilecektir (Seval, 2006: 254; Bakan ve Yeşil, 2006: 73). Bu çerçevede değerlendirildiğinde etkin çatışma yönetiminin örgüt içindeki önemi gittikçe artmaktadır. Bu gelişmelerin temel nedeni, yaşadığımız küresel değişimlerdir. Sonuç olarak; hızla küreselleşen, teknolojik ilerlemenin önüne geçilemeyen, ulusal ve uluslararası acımasız rekabetin arttığı, insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın kaçınılmaz olduğu ve insanlar arasındaki farklılığın belirgin bir şekilde ortaya çıktığı dünyada, çatışmalar kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu var olan

ortam, çatışmaları etkin şekilde yönetebilecek niteliklere sahip yöneticilere olan gereksinimi mutlak bir gerçek olarak ortaya çıkarmaktadır (Akkirman, 1998: 10).

Çalışmanın birinci bölümü genel olarak değerlendirildiğinde; çatışma, örgütsel çatışma kavramları tanımlanarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, otel işletmeleri açısından çatışma olgusuna değinilmiş, çatışma konusundaki temel yaklaşımlar açıklanarak yaklaşımlar arasındaki farklılıklar ortaya konmuş, çatışma türleri ayrıntılı olarak açıklanmış ve otel işletmeleri üzerinden örneklendirilmiş, çatışmaların nedenleri üzerinde durularak otel işletmeleri kapsamında açıklanmış ardından çatışmaların örgütler açısından sonuçları üzerinde durulmuştur. Çatışmanın sonuçları başlığından sonra çatışma yönetimi başlığı altında yönetim kavramı açıklanarak çatışma yönetimi kavramı üzerine tanımlar ve açıklamalar yapılmış ve ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu kapsamda otel işletmelerinde çatışma yönetimi üzerine açıklamalar yapılmış ardından çalışmamızda uygulanan ölçek kapsamında çatışma yönetme yöntemleri ve boyutları üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş ve son olarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

7. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çatışma yönetimi ve çatışma yönetme yöntemleri ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunun eğitim, işletme ve yönetim organizasyon alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer taraftan çatışma yönetimi ve çatışma yönetme yöntemleri başlıkları turizm işletmeleri, konaklama işletmeleri ve otel işletmelerinde fazla olmamakla birlikte çalışılmış konulardır. Çalışmanın bu bölümünde çatışma yönetimi veya çatışma yönetme yöntemleri ile ilişki kurulan ve çatışma yönetme yöntemlerini etkileyen ve çatışma yönetme yöntemlerinden etkilenen daha önce yapılmış bazı çalışmaların konu, amaç ve genel olarak sonuçlarına yer verilecektir.

Ural (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” isimli araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, 61 yönetici ve

244 I. ve II. kademe öğretmeninden oluşmuştur. Araştırmaya ilişkin bilgiler araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemler her üç katılımcı grubu tarafından da; problem çözme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme şeklinde sıralanmıştır.
- İlköğretim Okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıklarını, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.
- Birinci kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıklarını belirtmişlerdir.
- İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise ara sıra kullandıklarını belirtmişlerdir.

Niederauer (2006) tarafından yapılan “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri” konulu araştırmada üniversitelerde üst düzey yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri ile örgütsel çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma evreni, 2005-2006 öğretim yılında Ege bölgesinde bulunan on farklı üniversitede (vakıf ve devlet) görev yapan 65’i kadın 284’ü erkek olmak üzere 349 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Bireysel Özellikler Anketi, L. Horowitz (1988) tarafından geliştirilip L. Alden (1990) tarafından yeniden gözden geçirilen İnsan ilişkileri Sorunları Envanteri ve A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği-II kullanılmıştır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yöneticiler çatışmaları çözmeye sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stilini kullanmaktadır.

- Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özdemir ve Özdemir (2007), “Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama” isimli araştırmasında bireylerin duygusal zekâ boyutları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin saptanmasını ve incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Çalışanların cinsiyetlerine göre çatışma stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır, medeni hallerine göre sadece uzlaşma stratejisi için anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.
- Pozisyona göre akademik ve idari personel arasında başkasını tanıma ve önleme stratejileri için anlamlı bir fark bulunamazken; işbirliği, hâkimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri için anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.
- Yaş ve çalışma süresine göre çatışma yönetimi stratejilerinin hiçbirinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim durumuna göre işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

“Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu araştırmasında Acar (2006), ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Ankara ilinin yedi merkez ilçesindeki 12 ortaöğretim okulundan seçilen 450 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillерine ilişkin Algılarını Belirleme Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Öğretmen algılarına göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar.
- Bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Kılıç (2006) “Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri” konulu çalışmasında özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stillerini demografik değişkenler açısından belirlemeyi ve özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışma yönetimi sürecinde kullandıkları stiller arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde özel vakıf ve kurucu okullarında çalışan 352 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verilerinin elde edilmesinde kısa adı ROCI-II olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği – II” (FORM A) ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Öğretmenlerin çatışma yaklaşımları arasında yaş ve görev yapılan kademe değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır.
- Özel kurucu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin en sık kullandıkları stiller; tümleştirme ve uzlaşma, sonra sırasıyla ödün verme ve kaçınma en az ise hükmetme stildir.
- Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, meslekteki toplam hizmet süresi ve görev yapılan kademe değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır.

“Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama” isimli çalışmasında Aksoy ve Kaplan (2005), konaklama işletmelerinde bölümler arası çatışmanın nedenlerini ve etki derecelerini araştırmışlardır. Araştırma örneklemini Nevşehir ilindeki işletme belgeli 30 otel işletmesinde bulunan 136 işgören oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Bölümler arası çatışma nedenleri olarak; birinci sırada görevde terfinin adil olarak yapılmaması, ikinci sırada işin yapılış şeklini etkileyebilecek kararlarda işgörenin görüşlerinin alınmaması, üçüncü sırada işin yapılabilmesi için (iletişim eksikliğinden dolayı) diğer bölümlerden gelecek olan bir belgenin, ürünün veya bilginin gecikmesi çatışma nedeni olarak algılanmaktadır.

- Çalışılan otel işletmesindeki hiyerarşik kademelerin fazla olması ve dolayısıyla üst yönetime ulaşılabilirliğin güçlüğü ve yöneticilerle yeterli iletişimin kurulmaması, görev yapılan otelin sınıfına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Aktaş ve Kılınç (2007) tarafından yapılan “TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi” isimli çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren “Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği” üyesi olan beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada çatışmaya ilişkin yaklaşımları belirlemeye olanak sağlayan “Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği” ve çatışma çözüm tarzlarını belirlemeye yönelik ROC-II ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Yöneticilerin çatışma yönetimine bakış açıları konusunda tam bir tavır belirleyemedikleri sonucuna varılmıştır.
- Yöneticilerin çatışma yönetimine bakış açıları ile kullanılan çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

“Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme” isimli çalışmalarında Topaloğlu ve Avcı (2008), otel işletmelerinde çatışmaların nedenlerini ve çatışmaların nasıl yönetildiğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Muğla ilinde faaliyet gösteren 85 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda:

- Çatışmalara neden olan unsurların daha çok bireysel ve yönetsel unsurlar olduğu tespit edilmiştir.

Topaloğlu ve Boylu (2006), “Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme” isimli araştırmalarında otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmaların türlerini sınıflandırarak ayrıntılı bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Birey-grup, birey-örgüt ve grup-örgüt çatışmaları işletmelerde çok fazla yaşanmamakla birlikte kimi zaman işletme faaliyetlerinin sürekliliğinde etkili olabilecek boyutlara ulaşmaktadır.
- Otel işletmelerinde çatışma türlerinin pek çoğu özellikle bireylerarası ve gruplararası çatışma değişik zamanlarda ya da aynı anda yaşanmaktadır. Bu çatışma türlerinin tamamı birden fazla birey arasında yaşanmaktadır.

“Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında Üngüren (2008), konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışma nedenlerini, örgütsel çatışmanın türü ve uyguladıkları yönetim stratejilerinin cinsiyet, çalışılan pozisyon ve departman, eğitim durumu gibi değişkenlere göre farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma Alanya bölgesinde bulunan (Kasım-Aralık 2007) beş yıldızlı sekiz otelin çeşitli kademelerinde çalışan 354 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplamak için Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri- II” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda:

- Çatışmanın daha ziyade farklı departman çalışanları ve farklı departman müdür ve yardımcıları ile yaşandığı görülmektedir.
- Çalışanların örgütsel çatışmayı çözmede uyguladıkları stratejinin, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı saptanmıştır.
- Araştırmada çalışılan pozisyonun çatışma yönetiminde istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu saptanmıştır.
- Araştırma kapsamında ele alınan departmanlar, çatışmanın yıkıcı ve yapıcı özelliklerine göre analiz edilmiş ve aralarında istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur.

Pelit (2005), “Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama)” isimli çalışmasında otel işletmeleri yöneticilerinin, astlarıyla aralarında çıkan-çıkabilecek çatışma (anlaşmazlık-uyuşmazlık) durumunda söz konusu bu çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren 6’sı 5 yıldızlı 8’i de 4 yıldızlı olmak üzere 14 otel işletmesine toplam 310 yönetici anket formu

dağıtılmıştır. Araştırmada konuyla ilgili kaynakların taranması ve uzman görüşüne de başvurulması sonucu araştırmacı tarafından oluşturulan anket formundan yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda:

- Yöneticilerin kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar tespit edilmiştir.
- Araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticilerinin, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken en fazla oranda problem çözme yöntemini, en düşük oranda ise kaçınma yöntemini kullandıklarını (yapılan analizler sonucu) ortaya koymuştur.

Arpacı (2009), “Otel İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi: Ankara Örneği” isimli araştırmasında otel işletmelerinde yaşanan çatışma nedenlerini ve çözüm yöntemlerini, görüşme yöntemi ile otel üst düzey yöneticilerinin görüş, değerlendirme ve uygulamalarını elde ederek ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren 42 dört ve beş yıldızlı otel işletmesinden 10 adet üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre:

- Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çatışmaların kişiler arasında sık yaşandığı, yaşanan bu çatışmaların fonksiyonel olmadığı ve yaşanan çatışmalar sonucunda olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür.
- Bünyesinde fazla personel çalıştıran ve misafirleri ağırlayan otel işletmelerinde çatışma daha sık yaşanmaktadır.
- Otel işletmelerinde daha çok departmanlar arası çatışma yaşanmaktadır.

Kgomo (2006), “Hammanskraal’ daki Bayan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu çalışmasında ilköğretimde görev yapan bayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlere uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere göre:

- Bayan yöneticiler okullarda yaşanan çatışmaları çözmek için tek bir yöntemle bağlı kalmamaktadır. Katılımcılar okul yöneticilerini çatışmaları yönetmede

ve çözümede başarılı olarak değerlendirmektedir. Katılımcılar öğretmenlerin ve yöneticilerin uyum içerisinde, karşılıklı destek olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Gross ve Guerrero (2000), “Uygun ve Etkili Bir Çatışma Yönetimi: Yetkinlik Modelinin Rahim Örgütsel Çatışma Stillere Göre Bir Uygulaması” adlı araştırmalarında çatışma yönetimi stratejilerinin üniversitede yönetim ve iş ilişkileri kursu alan 200 öğrenci tarafından nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Verilere ulaşmak amacıyla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Kişiler Arası İletişim Yeterliliği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda:

- Bütünleştirme stratejisi uygun ve etkili, hükmetme stratejisi uygun olmayan, kaçınma stratejisi etkisiz veya önemsiz, uzlaşmacı stratejisi bazen uygun ve etkili bir strateji olarak tespit edilmiştir.

“Tayland’da Çok Uluslu Şirketlerde Tayland’lı ve Amerika’lı Çatışma Yönetimi Stilleri Anlama” isimli araştırmasında Boonsathorn (2007), Tayland’da çok uluslu şirketlerdeki Amerika’lı ve Tayland’lı çalışanların çatışma yönetimi tercihlerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre:

- Amerikalılar Tayland’lılar ile karşılaştırıldığında; Amerika’lıların çatışma yönetimi stillerinden kaçınma ve zorlama stillerini daha fazla tercih ettiklerini, diğer stillerin tercihlerinde ise farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMI

Çalışmanın ikinci bölümünde; güven, örgütsel güven kavramları tanımlanarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, güven kavramının işletmeler açısından önemine değinilmiş, güven kavramı ile ilişkili bazı kavramlar ve güven türleri açıklanmıştır. Örgütsel güvenin işletmeler açısından sonuçlarına değinilmiş, ardından yöneticiye güven kavramı ile ilgili tanımlama yapılmış ve yöneticiye duyulan güvenin işletmeler açısından önemi açıklanmıştır.

1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Literatürde güven kavramı ile ilgili araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bir taraftan güvenle ilgili farklı tanımların bu konudaki bilimsel araştırmaların ilerlemesine engel olduğunu savunan ve ortak bir tanıma ulaşma çabasının karmaşık sonuçlara neden olduğunu belirten araştırmacılar vardır (Bigley ve Pearce, 1998: 406). Diğer taraftan bu kavramın önemi konusunda yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen üzerinde görüş birliğine varılmış genel geçer ve evrensel bir tanım bulunmadığını vurgulamaktadırlar. Bazı araştırmacılar güveni teorik olarak tamamlanmamış bir alan olarak değerlendirmektedirler. Araştırmacılar bu durumun nedenini, güven kavramının farklı disiplinler tarafından ele alınması ve her disiplinin “güven” kavramını kendi alanına göre tanımlamış olmasına ve bununla birlikte güven kavramının yönelimlerle, kararlarla, davranışlarla ve sosyal ağlarla çok taraflı ilişkisi nedeniyle karmaşık bir yapıya sahip olmasına bağlamaktadırlar (Hosmer, 1995: 380-381; Rousseau, Sıtkın, Burt ve Camerer, 1998: 393-395).

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

tanıma göre güven, karşı tarafa gönüllü bağlılık ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 604). Güven, diğer insanların davranış ve niyetlerine yönelik olumlu bir beklentiyle o kişinin tasarruflarına karşı açık ve savunmasız kalma isteğini kabul eden, istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik psikolojik bir durumdur. Güvenin ortaya çıkması için risk ve karşılıklı bağımlılık gereklidir (Rousseau vd., 1998: 393-395).

Hagen ve Choe (1998: 589-590) güveni, taraflardan birinin başka bir tarafa verdiği sözde beklenmedik bir durum ortaya çıkmasında dahi, işbirliği ve uzlaşma ruhu çerçevesinde davranacağına olan itimatı olarak tanımlarken; McAllister (1995: 25) bir kişinin başkalarının kelimelerinden davranışlarından ve kararlarından emin olma durumu ve bunlara göre hareket etme istekliliği şeklinde tanımlamaktadır. Carnevale ve Wechsler (1992: 473) güvenin, bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine olan inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Güven, bir tarafın başka bir tarafa olan güvenme isteği olarak da tanımlanabilir (Moorman, Deshpande ve Zaltman, 1993: 82; Morgan ve Hunt, 1994: 23). Cowles (1997: 275) ise güven davranışının bireyin karşısındakine güvendiğinde, kendisi için değerli olanı riske attığında ve istenen amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıktığına dikkat çekmektedir. Bhattacharya ve diğerlerine göre (1998: 462) Güven, belirsizliğin hâkim olduğu bir durumda, başka bir tarafın beklenen hareketlerine bağlı olarak bir bireyin karşılaşabileceği olumlu sonuçlar elde etme beklentisidir.

Whitener ve diğerleri (1998: 513) güven kavramının üç yönü üzerine yoğunlaşır. İlk olarak güven; bireyin, karşı tarafın iyi niyetli davranacağına ilişkin bir beklentisini veya inancını yansıtır. İkinci olarak; bireyin diğer tarafı bu beklentiyi yerine getirmesi için kontrol edemediği durumda diğer tarafın o beklentiyi yerine getirmeyebileceği riskini ve bu duruma karşı savunmasız olma gönüllülüğünü içerir. Üçüncüsü ise; bireyin karşı tarafa belirli bir düzeyde olan bağımlılığıdır, böylece karşı tarafın eylemleri bireyin elde ettiği sonuçları etkiler. Güven etkileşim halindeki tarafların davranışlarının birbirlerini karşılıklı olarak olumsuz etkilemeyeceği ya da risk içermeyeceğine dair inançtır (Jones ve George, 1998: 531). Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti

temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler olarak ifade etmiştir. Butler (1991: 647) ise güven için iki farklı tanımlama yapmıştır. Bunlardan biri güvenin karşı tarafın davranışının doğru, tutarlı, güvenilir ve net olacağına yönelik beklenti olduğu; diğeri ise bir tarafın diğeri tarafa zarar vermeye yönelik girişimde bulunmayacağına dair verilen kesin söz olduğudur.

Cook ve Wall'a göre güven (1980: 39) bir kimsenin diğeri bir kişinin kelimelerine ve davranışlarına iyi niyet atfetme ve onlara inanma isteğidir. Güven diğeri gelecekteki eylemlerinin, sözlerinin karşıdaki kişiye fayda sağlayacağı veya en azından zarar getirmeyeceğine dair beklenti, temenni ve inançtır (Robinson, 1996: 576). Gambetta'ya göre güven (1988) bir ekonomik aktörün başkalarına yönelik yarar sağlayan onlara zararı olmayacak hareketlerde bulunmaya karar verme olasılığıdır (Neveu, 2000, akt. Tüzün, 2006: 10). Griffin ise (1967) güveni belirsiz bir ortamda istenilen bir amacı gerçekleştirmek için bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir bireyin hareketlerine olan inanç olarak tanımlarken; Luhmann (1979) bir kişinin; karşı tarafın tarafsız, ahlaki normlara uygun çerçeve içerisinde davranacağına ilişkin inancı, şeklinde açıklamıştır (Griffin, 1967, Luhmann, 1979, akt. Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Bir başka tanıma göre Güven, bireylerin ve kurumların aralarındaki ilişkilerde canlılık oluşturan; taahhütlerini yerine getirme, içtenlik, gerçeklik, dürüstlük ve erdemi kapsayan bilinçli tutarlılık olarak tanımlanabilir (Gökalp, 2003: 163).

Bütün bu tanımlar doğrultusunda genel bir tanım yapılacak olursa güven; bireyin dışında gelişen ve karşıdaki kişinin davranışlarına karşı savunmasız kaldığı durumlarda, karşıdaki kişinin dürüstlüğüne, iyimserliğine inanıp niyet ve davranışlarına karşı olumlu beklenti içine girmesidir (Köy, 2011: 14). Tanımlardan hareketle beklenti, istek, inanç ve bunun yanı sıra risk ve risk alma isteği içermesi, olumlu beklentilerin karşı tarafa ilişkin bazı özellikleri ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi güven kavramında öne çıkan ortak noktalar olarak görülmektedir (Arı, 2011: 107). Bu çerçevede değerlendirildiğinde güven insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel bir duygudur. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. Kişiler, birbirlerine karşı güven

duygusunu geliştirirken, bunu birçok olaylardan, davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden yola çıkarak yaparlar (Asunakutlu, 2002: 2).

Dolayısı ile güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Demirel, 2008: 180). Neticede bu alandaki araştırmalar bu kavramın sosyal bir gerçeklik olduğunu ortaya koymaktadır (Clark ve Payne, 1997: 205). Diğer taraftan güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır (Demirel, 2008: 181). Güvenle ilgili diğer tanımlar kronolojik olarak Tablo 2’ de yer almaktadır.

Tablo 2. Uluslar arası Literatürde Yer Alan Güven Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Rotter	1967	Kişiler arası güven; diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisidir.
Zand	1972	Diğer tarafın kişinin eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan karardır.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inançtır.
Meeker	1983	Diğer taraftan kişiden işbirlikçi davranış beklentisidir.
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın kişinin davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklentidir.
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine güveni diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesidir.
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Zaheer, McEvily Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir.

Kaynak: Neveu, V. 2000, akt: Tüzün, 2006: 10.

Tabloda verilen tanımlar çerçevesinde güven kavramı; iki farklı kişi, grup veya tarafın niyetleri, sözleri veya eylemlerinden karşılıklı olarak emin olma durumu şeklinde açıklanabilir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere güven kavramı sadece bireyler arası ilişkilerin temeli değil aynı zamanda toplumsal düzeyde ilişkileri etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

1.1. GENEL OLARAK GÜVEN KAVRAMININ ÖNEMİ

Güven kelimesinin tarihsel süreci 13. yy.'a dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven olgusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir. Felsefe ve sosyal bilimler, güvenin ne kadar hayati bir değer taşıdığını ve sosyal hayatı felç etmekten koruduğunu göstermiştir. Politik bilimciler ve filozoflar güven fikirlerinin temellerini Hobbes, Locke ve Hume'ye, sosyologlar Durkheim veya Simmel'e, psikologlar ise Freud ve diğerlerine dayandırırılar (Mollering, Bachmann ve Lee, 2004: 557, akt. Çimen, 2007: 84).

Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir. Bu konudaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından ortaya konmuştur. Güven, psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiş ve özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Arı, 2003: 4).

Bu kapsamda çalışma yapan birçok araştırmacı güven kavramını, örgüt teorisi ve örgütsel davranış bakımından işletmelerdeki faaliyetleri kolaylaştıran ya da güçleştiren bir olgu ve araştırmacıların bireyler arası ilişkileri incelerken ele aldığı bir kavram olarak değerlendirmektedir. Toplumsal ilişkiler açısından bakıldığında ise birlikte yapılan faaliyetler için gerekli, bununla birlikte anlaşılması ve tanımlanması güç; dolayısı ile tartışmaya açık bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Arı, 2003: 1; Reed, 2001: 203). Bu çerçevede değerlendirildiğinde son yıllarda işletmelerin üzerinde yoğunlaştığı en önemli örgütsel unsurlardan biri insan ve onun örgüt içinde sergilemiş olduğu davranışlardır. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir faktör olan işgörenlerin örgüt içindeki verimliliklerinin artırılmasında onların davranışlarını etkileyen sosyo-psikolojik faktörlerin çok iyi bir şekilde analiz

edilmeleri gerekmektedir. Dolayısı ile örgütlerde iş görenlerin davranışları üzerinde etkili ve önemli psikolojik faktörlerden biri olarak değerlendirilen güven duygusu (Yazıcıoğlu, 2009: 236), çalışanların örgütleriyle ilişkilerinde belirleyici unsur olarak görülmektedir. Özellikle çalışanların işletmelerine bağlılığı örgütlerde zaman içerisindeki değişim süreçlerinin izlenmesi gibi hususlarda örgüte duyulan güven önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan örgüte güven kavramı belirsizlik içermekle birlikte örgütlerde “kime güven” sorusunun net bir yanıtı oluşmamıştır. Sonuç olarak kimileri direkt yöneticiye güveni, kimileriye örgüte güvenin daha önemli olduğuna işaret etmektedirler (Perry ve Mankin, 2004: 277).

Bu açıklamalar doğrultusunda özellikle günümüzde örgütlerin başarısında insan faktörünün önemli bir payı olduğunun anlaşılmasıyla çalışanlara verilen değer her geçen gün daha da artmaktadır. Kısaca çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusu örgütsel ilişkiler açısından büyük önem kazanmıştır. Örgütsel başarı çalışanlar arası iyi ilişkilerden etkilenmektedir. Bu nedenle de çalışanların yöneticilere ve örgüte güveni önem kazanmıştır (Köy, 2011: 9; Asunakutlu, 2006: 16).

Güven, belirsizliklerin ve öngörülemezliğin giderek arttığı günümüz dünyasında bir toplumu bir arada tutan en önemli unsurlardan ve en temel insani değerlerden biridir. Böyle olduğu halde gündeme geldiğinde ya da uygulanmaya konması gerektiğinde düşüncelerini net ve anlaşılır şekilde ifade edebilen düşünürler bile “Güven önemlidir” gibi basmakalıp ifadelerle sapsaplı kalmaktadırlar (Solomon ve Flores, 2001, akt. Çetinel, 2008: 4). Güven konusuna örgütlerde her geçen gün daha fazla önem verilmekte ve alan yazında güven kavramına güvenin yarattığı olumsuz sonuçlarından daha çok yer verilmektedir. Günümüz işletmelerini tehdit eden büyük tehlikelerden biri dış kaynaklı kurumlar değil kendi egosunu, çıkarlarını, başarısını örgütün görevlerinden daha çok düşünen hırslı ve bencil yapıya sahip çalışanlardır (Elangovan ve Shapiro, 1998: 547-548).

1.2. GÜVEN KAVRAMININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Güven işletmeler açısından önemli bir kavramdır. Güven koordinasyon içerisinde örgüt içindeki yapıları destekler, zararlı anlaşmazlıkları azaltır, iş maliyetini düşürür, planlanmadan bir araya gelen iş gruplarının hızlı bir biçimde net

ve anlaşılır olmasını kolaylaştırır ve kriz zamanlarında kalıcı çözümlere yardımcı olur (Rousseau vd., 1998: 394). Bu çerçevede benzer bakış açısı ile örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçlardan hareketle (Demircan ve Ceylan, 2003: 140), örgütlerdeki güven ortamının birçok faydası olduğu sonucuna ulaşılabilir. Örgütlerde güvenli ortamın gelişmeyi teşvik ettiği, iletişimi ve örgütsel etkililiği desteklediği düşünülmektedir (Tschannen-Moran, 2001: 309).

İşletmelerde uzun dönemli istikrarın sağlanmasında örgüt içerisinde; dürüst ve adaletli bir işleyiş, pozitif bir imaj, huzurlu ve adil bir ortam ile işe alım ve oryantasyonun önemsendiği, bağlılığın oluşturulmaya çalışıldığı, mali yapının güçlü olduğu, çalışanlara ilginin ve karşılıklı saygının bulunduğu, performans değerlendirmelerinin objektif olduğu, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edildiği, istihdamın önemsendiği bir örgütsel yapı ile mümkün olduğunu ifade etmişlerdir (Cook ve Wall, 1980: 39; Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007: 57). Dolayısı ile güven önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Güven azlığı ise merkezleşmeyi artırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 2010: 140). Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan büyük ölçüde etkilenmektedir (Asunakutlu, 2006: 18).

Dolayısı ile güven, kişiler arası ilişkilerde olduğu kadar örgüt içi ilişkilerde de önemli bir unsurdur. Araştırmacılar, örgütün uzun dönemli dengesi ve üyelerinin refahı için kişiler ve gruplar arası güvenin önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir (Tan ve Tan, 2000: 241). Bununla birlikte toplumsal düzenin, bireysel yaşantının temelini oluşturduğunu savunmuşlardır (Gökalp, 2003: 163). Açıklamalardan anlaşılacağı üzere işgörenler ve yöneticiler bu güven ortamını zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıkları örgütlerde de görmek istediklerinden (Yılmaz ve Sünbül, 2009: 174), birbirlerine karşı yetkin, tutarlı, yardımsever, ilgili ve iletişime açık bir şekilde görev yapmak

isterler. Bu bağlamda güven, işgören ve yöneticiler arasında karşılıklı davranışlar ve niyetler ile ilgili beklentileri içerir (Rousseau vd., 1998; Möllering, 2001).

Sonuç itibarıyla örgütsel güvenin sağlanabilmesi için öncelikle güvenilir bir organizasyon oluşturmak gerekir. Güvenilir bir işletmede ise, net bir şekilde ifade edilmiş merkezi bir ideoloji, etkili iletişim, çalışanların işlerine gönülden gelmeyi isteyecekleri bir iş ortamının bulunduğu, içeride işbirliği dışarıda rekabet anlayışı ve paradan daha önemli unsurların olduğu bir atmosfer hâkimdir. Güvenilir örgütlerin ayırt edici özelliklerinden biri de iç ve dış iletişim konusuna verdikleri önemdir. Örgüt içi hem dikey hem de yatay açıdan bir şeffaflık vardır. Çalışanlar örgüt içi genel tablo hakkında bilgi sahibidirler. Yapılanların örgüt çalışanlarıyla açıkça paylaşılması çalışanların örgüte olan güvenini artırmaktadır. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar da benzer şekilde müşterilere güven vermektedirler (Demirel, 2008: 182). Bununla birlikte güvenin pek çok kavram ile ilişki içerisinde olduğu ve birbirinin yerine kullanıldığı söylenebilir.

2. GÜVEN İLE İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Güven ile ilgili araştırmalarda güvene etki eden faktörlerin incelenmesi, güven tanımının açıklığa kavuşturulması açısından önemlidir. Bu nedenle kavramın tanımlanmasında kullanılan ve güven ile yakından ilişkili olan bu kavramlar “risk”, “belirsizlik” ve “savunmasızlık” olarak sıralanabilir (Çimen, 2007: 88). Aşağıda sırası ile bu kavramlara değinilmiştir.

Risk

Güven, risk almayı sağlayan bir olgudur. Güvenin olduğu yerde, diğerlerinin bireyin üzerinden fayda sağlamayacağı düşüncesi bulunmaktadır (McAllister, 1995: 25). Çalışma ortamındaki ilişkilerde yöneticiler ve işgörenlerin hedeflerini gerçekleştirmek için birbirlerine karşılıklı bağlı olmaları riski doğurmaktadır. Dolayısı ile güven unsuru riskin olduğu ilişkilerde potansiyel bir mücadele faktörü olarak değerlendirilmektedir (Wicks, Berman ve Jones, 1999: 100-105). Örgütsel ortamda güven düzeyi algılanan risk düzeyini aşarsa taraflar aralarında risk alırlar, diğer taraftan algılanan risk seviyesi güven seviyesini aşarsa taraflar riske girmekten ve risk almaktan kaçınırlar (Mayer vd., 1995: 726). Sonuç olarak güven ve risk kavramları birbirlerini etkileyen kavramlardır.

Belirsizlik

Güvende kesinlik yoktur ve güven olasılıklarla ilgilidir, çünkü en yakın ikili ilişkilerde bile beklentilerin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklıklarının yaşanması ihtimali söz konusudur (Baba, 1999: 331-346, akt. İşbaşı, 2000: 65). Örgütler açısından değerlendirildiğinde ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimdir. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme-kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı bu noktada merkezi bir rol oynamaktadır (Arslan, 2009: 14). İşletmede kendini güvende hissetmeyen çalışan sürekli bir gerginlik ve belirsizlik içerisinde olacağından yaptığı hiçbir şeyden tam anlamıyla tatmin olamayacaktır (Seçilmiş ve Ünlüönen, 2009: 67). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere güven veya güvensizlik belirsizlikle iç içedir (Lewicki, Mcallister ve Bies, 1998: 439).

Savunmasızlık

Güven ile ilişkili diğer bir kavram ise savunmasızlıktır. Bu kavram örgütsel ortamda tarafların savunmasızlığını içermekle birlikte güvenen bireyin karşı tarafın kendisi için değer taşıyan tavırlar sergileyeceği beklentisi içinde onu kontrol etmeyi ve takip etmeyi düşünmeksizin hareketlerine karşı savunmasız kalması anlamına gelmektedir (Mayer vd., 1995: 712). Bu açıklamadan hareketle risk ve savunmasızlığın sosyal veya ekonomik mübadeleye giren tüm taraflar için söz konusu olduğu ve örgütsel ilişkilerde yöneticilerin ve çalışanların farklı risk ve savunmasızlık durumlarıyla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Bireyler ve örgütler bu tür riskleri yönetmenin yollarını aramaktadırlar. Bu noktada karşılıklı güven, örgütsel ilişkilerin sürdürülebilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbirliği çerçevesinde gelişen örgütsel ilişki düzeylerinden biri olan yönetici-çalışan ilişkilerinde, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik davranışları önemle vurgulanması gereken bir faktördür (İşbaşı, 2000: 75). Diğer bir deyişle kendini güvende hisseden işgören kendini savunmayarak örgüte ve yöneticiye karşı güven hissedebilir. Bununla birlikte güven açısından incelenmesi gereken diğer bir unsur da güven türleridir.

3. GÜVEN TÜRLERİ

Alan yazında güvenin türleri konusunda araştırmacılar (McKnight ve Chervany, 2001-2002; Bachmann, 2003; Zucker, 1986; Lewicki ve Bunker, 1996; Shapiro, 1987; McAllister, 1995) birbirlerinden farklı güven türleri ortaya koymuşlar ve güveni çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır (Pekcan, 2010: 8-10). Bu kapsamda 1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin Strickland (1958) yardımseverliği, Deutsch (1958) tahmin edilebilirliği, Hovland ve Kelley (1953) motivasyonu güvenin boyutları olarak değerlendirmişlerdir. Kwant (1965) güvenin itimat boyutunu ele alırken, Frost ve diğerleri (1978) fedakârlık boyutu üzerinde durmuş ve Gabarro (1978) işletme karakteri, yargılaması ve sezgisi boyutlarını işlemiştir (Tüzün, 2007: 100).

Diğer taraftan McAllister (1995) güveni bilişsel temelli güven (yetenek, güven, gözlem) ve duygusal temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım) olarak iki şekilde incelemiştir (Tüzün, 2007: 100). Bununla birlikte Shappiro, Sheppard ve Cheraskin tarafından örgütsel güven hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak üç faktörde ele alınmıştır. Bu çalışmada da Shappiro ve diğerleri ile McAllister'in güven sınıflandırması üzerinde durulmuştur.

3.1. SHAPPIRO, SHEPPARD VE CHERASKIN'İN GÜVEN SINIFLANDIRMASI

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin güveni üç şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma da güven çeşitlerinin nasıl geliştiği ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Hesaplanmış Güven

Bu güven türü, sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanır. Güven derecesi sürecin sonuna kadar aynı seviyede korunmuş ve sürdürülmüş olup güvenin kaybedilmesi durumunda vazgeçme söz konusudur. Hesaplanmış güven çeşidinde kişinin diğer kişi ile ilgili beklentileri vardır. Güvenen ve güvenilen kişinin hareketlerinin, güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını ölçmeye dayalı hesaplamaları içerir (Vos and Wielers, 2003: 76; Uzbilek, 2006: 12). Bu güvendeki olumlu algılamalar diğer tarafın amacı ve düşüncelerine yönelik beklentilerine dayanarak oluşturan bilgileri kapsayıcı niteliktedir (Rousseau ve diğerleri, 1998). Lewicki ve

Bunker (1996) ise bu güven türünde fayda sağlayan faktörlerin olması nedeniyle tehdit temelli güven yerine hesaplanmış güvenin sağlıklı olduğunu savunmaktadır. Tehdit temelli güvende cezadan kaynaklanan endişeye dayalı bir ödüllendirme mevcutken; hesaplanmış güvende genellikle güvenilir olmanın olumlu sonuçları ve güven ihlalinin yol açacağı riskler, tehditler birlikte değerlendirilir (Lewicki ve Bunker, 1996: 120-121). Hesaplanmış güvende bireyler arasında karşılıklı söz ve eylemlerin, istek ve arzuların yerine getirilmesi önemlidir. Dolayısı ile bu güven türünde bireyde karşıdakinin güvenilirliğine ilişkin beklentilerin olumlu ve olumsuz sonuçları belirleyici durumdadır.

Bilgiye Dayalı Güven

Lewicki ve Bunker'a göre (1996) güvenin bu türü karşı tarafın tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Bu güven türü, bir kişi hakkında şüphe oluştuğunda bu şüphenin geri çekilmesi ile şüphenin yerini güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentilerin alması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Eğer beklentiler tecrübeyle örtüşürse güven daha güçlü şekilde kendini gösterir. Benzer bir bakış açısı ile bilgiye dayalı güven diğerini yeterince tanıma ve davranışını önceden kestirebilme aşamasıdır. Bu aşama tehdit ya da korkuya değil, tarafların karşılıklı olarak sahip oldukları bilgiye dayanan bir güven ilişkisini içermekte ve gerçek güven bu aşamada başlamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 121-122; Dietz, 2004: 6). Bu güven türü bireylerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler ile karşılıklı söz ve hareketlerini tahmin etmelerini kapsar.

Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'e (1992) göre ise bir diğer güven türü özdeşleşmeye dayalı güvendir. Özdeşleşmeye dayalı güven karşı tarafın niyet ve arzularıyla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve karşısındakinin isteklerini onaylamıştır. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler ilerlediğinden kişi diğerinin yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Bu güven formunda hem bilgi hem de özdeşleşme aynı anda gelişmiştir. Birey karşısındakini tanımakla birlikte onun güvenini sağlamak amacıyla nasıl hareket edeceğini bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123).

Bu üç güven türü değerlendirildiğinde; hesaba dayalı güven bireyde karşıdakinin güvenilirliğine ilişkin beklentilerin olumlu ve olumsuz sonuçlarının ölçülmesini, bilgiye dayalı güven bireylerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler ile karşılıklı söz ve hareketlerini tahmin etmelerini ve özdeşleşmeye dayalı güven ise kişinin kendisini karşıdakinin niyet ve beklentileri ile bütünleştirmesini kapsamaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven, hesaplanmış ve bilgiye dayalı güvenden daha ileri bir aşama olup bireyin karşıdakinin söz ve eylemlerini daha iyi tanımasını sağlar.

3.2. MCALLISTER'IN GÜVEN SINIFLANDIRMASI

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

3.2.1. Duygusal Güven

Güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen duygusal temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır (Erdem, 2003: 164). Bireyler arasındaki güven bağının oluşması kişilerin duygusal yönüyle doğrudan ilgilidir. Duygusal bağlar aracılığı ile kişiler arasında oluşan güven duygusal güvendir. Yöneticiler örgütlerinde duygusal temelli güveni oluşturmak amacıyla işgörenleri ile arasındaki etkileşimlere, örgütteki sosyal benzerliklerin yapısına ve derecesine özen göstermelidir (McAllister, 1995: 27). Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir. Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun,

2008: 114; McAllister, 1995; Mayer vd., 1995). Bu ayrıma göre işletmelerde bireyler arası ilişkilerde kişiler karşısındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir fakat duygusal olarak destek özen ve önem göstereceğine dair bir inanç ve beklenti içerisinde olmayabilirler. Benzer şekilde ilişki duygusal temeller içerebilir fakat rasyonel anlamda bireyde işe ilişkin yeterlilikler eksik bulunabilir. Sonuçta bu iki tür güvenin farklı sonuçlara yol açacağı düşünülebilir (Arı, 2003: 6).

3.2.2. Bilişsel Güven

Bilişsel güven kimlere hangi konularda ve hangi şartlara göre güven duyulacağını mantıklı nedenler ile açıklanması şeklinde tanımlanabilir (Lewis ve Wiegert, 1985: 970). Diğer bir açıklamaya göre bilişsel temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik anlamlı bilgi sahibi olmaya ve karşı tarafa güvenmek için iyi niyetli neden arayışına dayanır (Erdem, 2003: 163). Bilişsel güven bir işletmede üst yönetimin veya yöneticilerin, işgörenlerle paylaştığı bilgiler ve onlarla iletişimin sağlam bir yapıda olması ile ortaya çıkmakta ve bu çerçevede işgörenin, yöneticisine veya iş arkadaşına karşı yaptığı iş bakımından beklenmeyen-arzu edilmeyen sonuçlar doğurmayacağına emin olma durumu olarak açıklanmaktadır (McAllister, 1995: 29; Johnson ve Grayson, 2005: 501). Bu çerçevede değerlendirildiğinde güvenin bilişsel boyutu bireylerin iş arkadaşlarına karşı hissettikleri dürüstlük, sadakat, olgunluk ve iletişim gibi yeterlilikleri kapsamaktadır. Bu boyut özünde kişilerin birbirlerinin geçmişi ile ilgili topladıkları verileri, bilgileri bilişsel olarak değerlendirmeleri ile ortaya çıkmaktadır (Clarke ve Payne, 1997: 53). Sonuç olarak bilişsel güven bireylerin karşılıklı olarak geçmişleri hakkında elde ettikleri bilgiye dayanır. Çünkü her iki tarafın birbirleri hakkında verecekleri karar güvenirlilikleri ile doğrudan ilişkilidir (McAllister, 1995: 25-26).

Bilişsel güven, daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive edilebilir niteliktedir. Duygusal güven ise daha ilişkiye özel, derin, bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir. Bu nedenle duygusal güvenin, güven davranışı ve duygusu üzerinde bilişsel güvene göre daha güçlü bir etkisi vardır (McKnight ve Chervany, 1996; Erdem, 2003: 164). Yaklaşımlar ile ilgili bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, bilişsel güvenin, bir kişinin diğerine güvenmek için yeterli nedeni olup olmadığına ilişkin düşüncelerini, duygusal güvenin ise bir kişinin diğerine güvenmek için yeterli

sezi ve duygusal algılamalara sahip olup olmadığına ilişkin hislerine yönelik olduğu sonucuna varılabilir (Öğütveren, 2007: 18).

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN SONUÇLARI

Örgüt teorisinde örgütsel güvenin önemi ilk kez örgütsel yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimiyle kendiliğinden oluşacağını savunan insan ilişkileri ekolü tarafından vurgulanmıştır (Kamer, 2001: 34, akt. Çimen, 2007: 89). Son yıllarda çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu değişime paralel olarak çevresel ve teknolojik değişimlerin oranının artması, esneklik ve işbirliği için ihtiyacın artması, ekip çalışmalarında ve takımlarda güvenin öneminin artması ve işgörenlerle ilişkilerin ve kariyer modellerinin değişmesi örgütlerde güvenin önemini artırmıştır (Asunakutlu, 2002: 5; Shamir ve Lapidot, 2003: 463). Günümüzde örgütler hiyerarşinin azaldığı, yüksek ölçüde katılım gerektiren yatay bir şekilde yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum, doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi ile yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlandığı bir örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların belli amaçlar etrafında toplanması ve bunu büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları dolayısıyla yeni örgütsel yapıların katılımcıları arasında güven faktörünün önemini arttırmıştır (Asunakutlu, 2002: 5). Bununla birlikte güvenin önemi örgütlerde her geçen gün artmakta ve iyi işleyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 334). Dolayısı ile güven kişiler ve gruplar açısından önemli olduğu kadar örgütler açısından da çok önemlidir.

Güven konusundaki tanım karmaşası örgütsel güven tanımında da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven kavramı araştırmacılar (Cook ve Wall, 1980; Gilbert ve Tang, 1998; Tan ve Tan, 2000; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010) tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde karşılaşılan bazı örgütsel güven tanımlamaları şunlardır.

Örgütsel güven, çalışanlar tarafından algılanan örgütün güvenilirliği örgütün uzun dönemli refahını göstermekte ve örgütün çalışanın zararına olacak şekilde

davranmayacağına yönelik iyi niyetli kanaatini ifade etmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39). Benzer şekilde Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007: 57) örgütsel güvenin, hakkaniyet duygusu ile huzurlu ve adil bir ortama sahip, objektif performans değerlendirmesi yapan ve yöneticinin dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlar ile oluşturdukları olumlu bir atmosfer olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir tanımda ise örgüte güven örgütün çalışanın faydasına olacak şekilde en azından zararına davranışta bulunmayacağına yönelik güvenidir (Tan ve Tan, 2000: 243). Gilbert ve Tang (1998: 322) ise örgütsel güveni; işverenin veya yöneticinin dürüst olacağına ve taahhütleri doğrultusunda hareket edeceğine yönelik iş görenlerin işletmeleri için gösterdikleri inançlar olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlardan hareketle örgütsel güven; çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları şeklinde tanımlanabilir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59). Örgütün başka örgütler tarafından taklit edilemez gizli bilgisi olan örgütsel güvenin, sosyal hayatın her geçen gün karmaşıklaştığı bir toplumda beklentilerin ve ekonomik gerçekliklerin öngörülemez bir biçimde değiştiği, örgütlerde asılsız bilgi ve dedikodu haberlerine olan ilginin arttığı günümüzde önemi daha fazla hissedilmektedir (Jones ve George, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 334).

Sonuç itibariyle güven; işletmeler, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 237). Örgütsel güvenin işletmelerde düşük ve yüksek olduğu durumlarda işletmeler bu durumdan olumlu veya olumsuz etkilenebilir. Diğer bir deyişle örgütler için olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki adaletin sağlanması, üst yönetimin işgörenlere katkısı, işgörenlerin değişik istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgütte sosyal ilişkilerin istenilen seviyeye çıkarılması ve işgörenlerin aralarında işbirliğinin sağlanması ile oluşan olumlu bir atmosferdir (Neves ve Caetano, 2006: 355). Bu tanım çerçevesinde bakıldığında örgütsel güvenin özellikle bireylerin iş doyumu,

örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel stres, çatışma, problem çözme becerisi, risk alma, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık benzeri değişkenleri etkilediği görülmektedir (Polat, 2007: 56).

Örgütsel ortamlarda daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Bireyler iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu yönde etkiler ve işgörenler işe istekli olarak gelirler. Dolayısı ile güven düzeyi yüksek bireylerin güven algıları örgüt içindeki rollerine olumlu bir şekilde yansiyacak ve her birey bu rolde mükemmellik için çaba gösterecektir. Çalışırken mutlu olacaklar ve bunu dışarıya yansıtarak verimli hale gelebileceklerdir. Yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına izin verildiği için işletmenin başarısı ve geleceği ile ilgileneceklerdir. Sonuçta bir örgütte güven düzeyi yüksek ise, güven eksikliği olduğu zaman ortaya çıkan durumların tam tersi söz konusu olacaktır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 195; Polat, 2007: 56; Çetinel, 2008: 37).

Diğer taraftan güven ortamının sağladığı olumlu sonuçların aksine güvensizliğin var olduğu bir örgütte ise bireyler, kendi çıkarlarının peşine düşerler ve bunun sonucu olarak da takım çalışmasından kaçarak bağımsız olmak isterler. Güven temelli olmayan ilişkilerde önemli bilgiler gizlenebilecek veya değiştirilebilecek; kişi bildiği gerçekleri, duygu ve düşüncelerini diğerlerinin yanında çaresiz ve savunmasız kalacağı inancı ile ifade etmekten kaçınacaktır. İşgörenler başkalarının etkisinde kalmak istemeyerek kendi fikirlerini savunacak ve sonuçta başkalarına olan bağımlılıklarını en alt düzeyde tutmaya çalışacaklardır. Bu tavır ve davranışlar da yanlış anlaşılmalara neden olabilecek ve çözüm çabalarının etkinliğini azaltabilir. Sonuç itibarıyla bu durumun takım üyelerine güvenmemenin doğal sonucu olarak ortaya çıkması ve (Zand, 1972; Çetinel, 2008: 40), çalışanın organizasyon içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması onun işten aldığı doyumunu da etkileyebilir. Bireyin örgüte, üstlerine, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine

kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır (Toprak, 2006: 44).

Tablo 3. Örgütsel Güvene İlişkin Bazı Araştırmaların Sonuçları

YAZAR	DEĞİŞKEN	ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI
Curral ve Judge, 1995	İşlem maliyeti	Güven düzeyi düşük olan örgütlerde işlerin maliyeti artmaktadır. Güvenin olduğu ortamlarda, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkanı sağlar, kişilerin kendi çıkarlarını korumaları için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyulacağı için işlem maliyetlerini ve bilgi aktarımının maliyetini düşürür.
Barker ve Camarata, 1998	Örgütsel öğrenme	Güven, örgütsel öğrenim için öncelikli bir durumdur. Güven dolu bir çalışma çevresi, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmayı sağlar.
Hardy vd., 1998	Risk	Güven ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte risk ve belirsizliği azaltmaktadır.
Martin, 1998	Liderlik	Etkili bir liderlikte vizyon ve güven oluşturma arsında oldukça yüksek bir ilişki vardır.
Kramer, 1999	İşbirliği	Güven, işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel problemin çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir.
Nyhan, 2000	Sorumluluk almak	Sorumluluk duymak için, çalışanların örgüte karşı güven duyması gerekmektedir. Çalışanların kuruma karşı güven yitirmeye başlaması, örgüte karşı sorumluluk duygusunu da azaltır.
Sağlam Arı, 2003	Bağlılık	Amire duyulan güven örgütsel bağlılıkta belirleyici bir rol oynar. Duygusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
Lee, 2004	Özdeşleşme	Yüksek güven ortamında, örgütle özdeşleşme daha yüksek olmaktadır.
Wong vd, 2005	Performans	Örgütsel güven ile çalışanların performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.
Özbek, 2006	Bağlılık	Örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenlerdir.
Yazıcıoğlu, 2009	İş tatmini ve işten ayrılma	Örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Kaynak: Çubukçu, 2010: 26.

Çubukçu (2010) gerek yabancı literatürü gerekse yerli literatürü inceleyerek örgütsel güvene ilişkin araştırmaların sonuçlarını farklı değişkenlere göre tablo halinde sunmuştur. Yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel güvenin farklı değişkenlere bağlı olarak işletmeler üzerinde farklı sonuçları olmaktadır. Örgütlerin amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için işletmelerin bünyelerinde ve çalışanları arasında güveni sorunsuz bir şekilde sağlamaları önem arz etmektedir. Güven ortamı oluşmuş örgütlerde örgütsel güvenin çıktıları da örgütün amaçlarına yardımcı olabilecektir.

İş ortamında oluşturulan örgütsel güven aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri için birbirlerine güven duyan, birbirlerinin desteğini arkasında hisseden çalışanlar yolu ile sağlanabileceğinden, zor ve zahmetli bir süreç olan örgütsel güven kavramının oluşturulması her örgüt için temel hedef olmalıdır (Terekli, 2010: 47). Bunun nedeni ise örgütsel güven; işgörenlerin şirket hedeflerine ve liderlerine olan inancıyla ilişkilidir ve nihayetinde örgütsel faaliyetlerin çalışanlar için yarar sağlayacağına inanılması durumudur (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı aldığı doyuma, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olabilecektir (Toprak, 2006: 44-45).

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi güven duygusu temelinde örgütsel güven çalışanların ve yöneticilerin hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Özellikle çalışanların kuruma dönük geliştirdiği güven algısı günümüzde daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların kuruma karşı geliştirdikleri bu algı onların yaşama ilişkin algılamalarını dolayısıyla yaşam doyumunu da etkileyebilmektedir (Yılmaz ve Sünbül, 2009: 174).

5. YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE AÇIKLAMASI

Günümüzde bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden biri çalışanların bireysel amaçlarını işletme amaçları ile birlikte, ortak amaç çerçevesinde harekete geçirmeyi sağlayabilmektir. Fakat bunun işletme ile çalışanlar arasındaki amaç farklılıklarından dolayı zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların kendi

aralarında veya örgütle aralarındaki amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223). İşletmelerde bu değerlerden biri ve aynı zamanda sosyal sermayenin ögesi olan güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapı taşıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmada üzerinde yoğunlaşmaları gereken unsurlardan biri de işgörenlerdir. Bu kapsamda işgörenler ve yöneticiler arasında güven olmaksızın hiçbir işletme hedefini gerçekleştiremez ve örgütün işleyişi tehlikeye girer (Rosen, 1998, akt. Yılmaz, 2005: 568; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 46).

Yukarıda verilen bilgiler değerlendirildiğinde yöneticiler çalışanlarla işletme arasında bir anlamda köprü görevi görürler. Yöneticiler örgütün izlediği politikalar ve hedefleriyle ilgili çalışanlarına bilgi paylaşmaktan ve aktarmaktan sorumludurlar. Çalışanlar ise yöneticileri ile iletişimlerini sonucunda örgütün güvenilir olup olmadığı hakkında bir kanaata varır ve sonuçta çalışanlarda yöneticiye güven kanaati oluşursa, çalışanlar bunu genelleştirip bütün örgüte de güvenebilir, çünkü işgörenler yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılamaktadırlar. Bu durumda işgörenler örgütte bir taraftan daha çok iş performansı göstermek için istekli olurlar, bir taraftan da yöneticileri ve arkadaşları ile iletişimlerinde daha olumlu davranışlar sergileyebilirler (Tan ve Tan, 2000: 243; Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen, 2009: 330).

Diğer taraftan genel olarak üst yönetimin verdiği sözler ile uygulamaları arasında tutarsızlık olması çalışanlar ve işletme açısından olumsuz bir durum yaratır. Bu olumsuz durum çalışanların hayal kırıklığına uğraması şeklinde kendini gösterebilir. Bu yüzden yöneticilerin verdiği sözlerin işgörenler tarafından karşılığını bulması uygulamalarının sözlerini desteklemesine bağlıdır. Aksi takdirde sözleri ile uygulamaları çelişiyorsa yöneticiler ile çalışanlar arasında güvenin olgunlaşması için uygun koşullar oluşamaz. Dolayısıyla işletme yöneticisinin söz ve uygulamaları arasındaki tutarlılığın yüksek olması gerekir (Zhu, May ve Avolio, 2004: 21). İşletmede yöneticinin çalışanlarına yüksek beklenti vermesi karşılığında, işgörenlerde yöneticilerine karşı sorumluluk duygusu içerisinde hareket ederler. Diğer taraftan yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar ekstra çaba göstermezler yöneticileri ile ilişkilerini resmi düzeyde sürdürürler (Brower vd., 2009: 330).

İşletmede yöneticinin işgörene karşı davranışları, yaklaşımları, bilgi paylaşımı, işgörenin hatasını olumsuz değerlendirmeme gibi özellikler, yönetici ile işgörenler arasında güven düzeyini ve yönünü belirleyici faktörlerdir (Zand, 1972: 230).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel ortamda yönetici ile işgörenler arasında sürekli bir ikili ilişki söz konusudur (Deluga, 1994: 317). Bu açıdan yöneticiler için güveni kontrol etmek örgütlerde giderek önem kazanmaya başlamıştır (McAllister, 1995). Yöneticiye duyulan güven konusuna ilerde daha kapsamlı değinilecektir. Bu kapsamda öncelikle yönetici kavramı açıklanacak ve otel işletmeleri açısından yönetici kavramı değerlendirilecektir.

Yönetme ihtiyacı insanların tek başlarına başaramayacakları amaçlarını bir grup çabasıyla gerçekleştirme gerekliliğinden doğmuştur (Genç, 2007: 22). Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetici örgüt içerisinde değişik rollerle etkileşim halindedir. Yöneticinin kişiler arası ilişkilerle ilgili rolü, astlık-üstlük ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve örgütü temsil edici yönünden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir nevi “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan yöneticinin vazgeçemeyeceği en önemli işi karar vermektir. Karar vermek yöneticinin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme” işi olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 75-76). Bu açıklamalardan hareketle yönetici genel olarak bir iş ve işletmenin ya da bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak tanımlanmaktadır (Uygur ve Göral, 2005: 7). Koçel’e (1999: 15) göre yönetici başkaları vasıtası ile işgören kişidir. Diğer bir tanıma göre yönetici kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini ele geçirerek mal veya hizmet üretimi için yöneten ve bunun sonucunda bir ücret elde eden kişidir (Ataman, 2001: 13).

Yönetim kavramı otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; yönetimi işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşmakta; karlılığı maksimum kılmak; işgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu arttırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin tamamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Şener, 2007:

30). Benzer bir yaklaşımla otel işletmelerinde yönetim, örgütsel amaçları başarmada birey ya da grup aracılığı ile yapılan faaliyetler, olarak tanımlanabilir. Yönetim otel işletmelerinde genel olarak en güç fakat en önemli görev olarak kabul edilir (Maviş, 2006: 20-21). Bu nedenle otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 1989: 99-100):

- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- Tarafsız ve adil olmak,
- Yerinde ve zamanında kararlar almak,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Güçlü bir iradeye ve azme sahip olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymaktır.

Benzer bir yaklaşımla Şener (2007: 86-88) otel yöneticilerinin başarılı olabilmesi için bazı özellikleri taşımaları gerektiğini vurgulamaktadır. Şener'e göre başarılı bir otel yöneticisi kendisini sürekli yenileyen ve emrinde çalışanlara destek veren, onların isteklerini karşılayan, sorunlarını çözmeye çalışan ve büyük sorumluluk taşıyan kimsedir. Bu sorumluluk kendi çalışma alanındaki faaliyetleri belirlenen hedeflere ulaşacak biçimde düzenlemeyi kapsamaktadır. Başarılı bir otel yöneticisinin iyi bir fiziki görünümüne ve sıhhatli bir ruh yapısına sahip olması otel işletmelerinde yönetimin başarısı açısından yöneticilerin kişilik yapıları ve yetenekleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca otel yöneticisi otelin çeşitli bölümlerinde görev yapan personelin durumunu dikkate alarak grup içi dayanışmayı yüksek tutarak verimliliği artırır. Emir- komuta fonksiyonunun iyi bir biçimde yerine getirilmesi geniş ölçüde emirlerin niteliğine, yöneticilerin duyarlı ve sorumlu olmasına, personele karşı güven duygularının bulunmasına bağlıdır. İşletmede iyi bir yöneltme sisteminin kurulması, verimli bir bağ ve iletişim mekanizmasının kurulmasına bağlıdır (Şener, 2007: 86-88; Eraslan, 2009: 313).

Otel işletmelerinin doğası gereği insan faktörü son derece önemlidir ve bu sebeple otel işletmelerinde yöneticilerin işletme için en iyi personeli seçmesi ve

onları işletmede tutması önemlidir (Eraslan, 2009: 312; Güçlü Nergis, 2012: 29). Diğer taraftan işletmelerde yaygın olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesinde üst yönetim etkin bir rol oynasa da yöneticilerin, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanların da katılımını sağlaması ayrı bir önem taşır. Bir başka deyişle amaç ve hedeflerin belirlenmesi her ne kadar üst yönetimin sorumluluk alanında da olsa, bunların tüm örgüt çalışanları ile paylaşılması ayrı bir önem taşır (Eraslan, 2009: 317). Sonuç olarak yöneticiler bilgi, teknik ve metotlarla doğuştan gelen yetenek ve becerilerini birleştirerek işletmeleri yönetirler. Bu bağlamda yönetici “olaylara bakış açısını” yönetim alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda sürekli geliştirmeye çalışmalı ve bu doğrultuda yönetim, psikoloji, ekonomi, mühendislik, mimarlık, muhasebe, yiyecek endüstrisi, pazarlama ve hukuk konularında bilgi sahibi olmaya çaba sarf etmelidir (Batman, 2008: 70; Güçlü Nergis, 2012: 30).

Güven kurum içerisinde “bireylerarası güven”, “üst yönetime ya da kuruma duyulan güven”, “kurumlar arası güven”, “müşterilerin kuruma güveni”, “yöneticinin astına güvenmesi”, “astın yöneticiye güvenmesi” ve “çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesi”, “departmanlararası ve ekiplerarası güven” şeklinde farklı düzeylerde incelenebilir. Literatürde “yöneticiye güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “kuruma güven” çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007: 50). Bu bağlamda yöneticiye duyulan güven örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmakta ve bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Dolayısı ile yöneticiye olan güvenin iş görenler üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu söylenebilir (Kılıçlar, 2011: 24).

Deluga (1994: 317) bir kurumda yönetici ve işgören arasındaki güveni; bir kişi veya grup tarafından bir söz veya yazılı açıklamayla ilgili beklenti şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir bakış açısı ile yöneticiye güven, kişinin risk almaya istekli olması şeklinde ifade edilmekte ve kişinin karşısındakini kontrol etmeden, kendisi için olumlu hareket edeceğini düşünüp, güvendiği kişiden gelebilecek her türlü olumsuzluğu kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995). Bu açıklamalar doğrultusunda yöneticiye güven kavramı, astın bağlı olduğu yöneticinin

yapacaklarının belirsiz olmasına karşın, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde hareket edeceğine inanıp, tüm riskleri göze alması olarak tanımlanabilir (Köy, 2011: 26). Tanımlardan yola çıkarak yöneticiye güven kavramında temel çıkış noktasının yöneticinin uygulamalarının işgörenlerin zararına değil aksine yararına olacağı yönündeki beklentiler olduğu görülmektedir (Perry ve Mankin, 2007: 166).

Diğer taraftan konuyu farklı bir açıdan değerlendiren Whitener ve diğerlerinin (1998: 516) “Yönetel Güvenilirlik” ismini verdikleri ve geliştirdikleri modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan, yöneticilerde bulunması gerektiğini savundukları beş unsur sıralamaktadırlar. Bu unsurlar; davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğruluğa ve açıklayıcılığa dayalı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesidir. Bununla birlikte İslamoğlu, Birsell ve Börü’ye (2007: 30) göre yöneticiye güvenin öncelleri dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlardır. Özellikle yöneticilerin davranışlarında ve sözlerinde gösterecekleri tutarlılık çalışanların yöneticilerine karşı doğruluk ve sadakat gibi değerlere ilişkin algılamalarını etkiler (Whitener vd., 1998: 516). Bir bireyin karşısındaki kişiye güvenmesi ancak karşısındakinin davranışlarını gözlemlemesi sonucu ortaya çıkacaktır (Serva, Fuller ve Mayer, 2005: 627-628).

Güven unsurunu örgütsel kültürün bir parçası olarak değerlendiren Martinez ve Dorfman (1998) da bir örgütte güven kültürünün olgunlaşması ve gelişmesi konusunda yöneticilerin altı temel sorumluluğunun olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara çeşitli (Cufaude, 1999) faktörler de dâhil olmak üzere bir organizasyon içerisinde güven kültürü ile ilişkili unsurlar emin olma ve güven temelli ilişkilerin kurulması olarak sıralanabilir. Diğerleri ise (Joseph ve Winston, 2005: 8):

- Kişiler arası ilişkilerin kalitesi ve derinliği,
- Görev ve sorumlulukların netliği,
- İletişimin sıklığı, zamanlaması ve samimiyeti,
- İş yaptırma kabiliyeti,
- Paylaşılan amaçların açıklığı,
- Yönü ve vizyonu,

- Verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesidir.

Bu kapsamda benzer bir değerlendirme yapan Gilbert ve Tang (1998) ve Asunakutlu (2002) yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler oluşturulması gerektiğini, örgüt içerisinde görev ve sorumlulukların belirlenmesinin önemli olduğunu, yöneticilerin çalışanların yeteneklerini geliştirme yönünde davranmasını ve bu doğrultuda çalışanların birbirine ve yönetime güven duymalarının sağlanması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu yüzden güvenin oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gilbert ve Tang, 1998; Asunakutlu, 2002: 5-6):

- Örgüt ortamında etkin kural ve düzenlemelerin oluşturulması,
- Örgüt içinde sorunsuz işleyen bir iletişim sisteminin olması,
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması,
- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak kesintisiz eğitim sisteminin kurularak etik değerlerin teşvik edilmesidir.

Bu açıklamalara göre örgüte ve kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, bilgiye duyulan inanç, örgütte kalma isteği, örgüt içi bilgilerin paylaşımı ve yöneticiye ilişkin memnuniyet gibi faktörler yöneticiye duyulan güven tarafından etkilenen unsurlar olarak sıralanabilir (Bijlma ve Van de Bunt, 2003: 638). Diğer taraftan örgüt içindeki yenilikçi davranışlar, yöneticiden memnun olmak ve iş tatmini gibi unsurlar yöneticiye güvenin sonuçları olarak değerlendirilebilir (Tan ve Tan, 2000: 244-246).

Ayrıca çalışanların görevlerini gerçekleştirirken yüksek ölçüde iş yoğunluğu ile karşı karşıya olmalarının, güven duygularının düşük düzeylerde oluşmasına yol açması olasıdır. Çalışma yoğunluğu altında görevin güçleşmesi, psikolojik olarak çalışanları olumsuz etkileyebilmekte ve bunun da güven duygusunun azalmasına neden olabileceği düşünülmektedir (Asunakutlu, 2006: 23). Dolayısı ile bir örgütte işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerinde aşınma veya azalma varsa yöneticilerin örgütte güveni tekrar sağlamaları kolay olmayacaktır. Güven aniden yıkılıp zor

kazanılan bir olgu olduğundan, yöneticiler çatışma çözüm stratejileri ile örgütteki sorunları çözmeye çalışmalıdırlar. Gerektiğinde yönetici işgörenlerine karşı her türlü fedakârlığı yaparak sorunu çözmelidir (Galford ve Drapeu, 2003: 20-21). Bu fedakârlık sonucunda yöneticilerde örgüte ve çalışanlara yönelik güven derecesi arttıkça üstler tarafından alınan kararlar ve örgütlerdeki sosyal yapı çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilebilir (Andersen, 2005: 392).

Yöneticiler bir örgütte işgörenler ile atama, terfi ve performans değerlendirmesi ve benzeri konularda sürekli etkileşim içindedirler. Görev ve yetki kaynaklı işgören ve yönetici arasındaki güç farklılığı çalışanları yöneticilerin etkisine açık bırakmaktadır. Diğer taraftan örgütteki işinde ve konumunda ilerlemek isteyen çalışanlar yöneticileri ile bildiklerini paylaşarak kendilerini risk altına almadan daha güvende hissedebilirler (Mayer ve Gavin, 2005: 875). Yöneticilerin güçlerini kaybetmemek için güven konusuna her zaman uzak durmaları, yönetici-ast arasında güvensizliğe neden olabilmekte ve sonuçta örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 445-458).

Yöneticiye güven, çalışanların yöneticinin verdiği bilgilere olan inançlarıyla ve kararlara bağlılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin rollerinden biri de karar verme rolüdür ve çalışanlar yöneticilerine güven duymadıkları takdirde yöneticilerin karar verme rolünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayacakları konusunda bir şüphe yaşarlar ya da karar verme konusunda yeterli yetkinliğe sahip olduklarına inanmadıklarından doğru karar verebileceklerine güvenmezler. Böylece çalışanlar kendilerini riskte hissederler ve stresli olurlar. Ayrıca çalışanlar yöneticilerin vereceği kararlar konusunda tedirgin olduklarından dolayı örgütteki değişiklikleri benimsemeleri zorlaşır (Köy, 2011: 32).

Sonuç olarak örgüt içinde çalışanların yöneticilerine güven duyması, yöneticiler ile aralarındaki çeşitli etkileşimler sonucu oluşmaktadır. Bu etkileşimler sadece kişilerin diğerleri hakkındaki düşüncelerini değil, bir faaliyet içindeki niyetlerini ve bunu kullanma şekillerini içermektedir (Toplu, 2010: 38).

Çalışmanın ikinci bölümü genel olarak değerlendirildiğinde; güven, örgütsel güven kavramları tanımlanarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, güven kavramının işletmeler açısından önemine değinilmiş, güven kavramı ile ilişkili bazı kavramlar ve

güven türleri açıklanmıştır. Örgütsel güvenin işletmeler açısından sonuçlarına değinilmiş, ardından yöneticiye güven kavramı ile ilgili ayrıntılı şekilde tanımlama yapılmış ve yöneticiye duyulan güvenin işletmeler açısından önemi vurgulanmış ve açıklanmıştır.

6. TURİZM İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİYE GÜVEN

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde güven, örgütsel güven ve yöneticiye güven ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunun yönetim organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, literatür taramasında işletmeler özellikle de konaklama işletmelerinde yöneticiye güven ile çatışma yönetme yöntemleri ilişkisini veya etkisini belirlemeye yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel güven, yöneticiye güven konuları turizm işletmelerinde veya konaklama işletmelerinde fazla olmamakla birlikte çalışılmış konulardır. Çalışmanın bu bölümünde güven, örgütsel güven ve yöneticiye güven ile ilişki kurulan ve yöneticiye güveni etkileyen ve yöneticiye güvenden etkilenen daha önce yapılmış bazı çalışmaların konu, amaç ve genel olarak sonuçları incelenmiştir.

Buna göre, Eser (2007) “Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi” isimli araştırmasında etik iklimin ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. İstanbul’da kamu ve özel sektörde farklı pozisyonlarda çalışan 491 işgören çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007) tarafından geliştirilen yöneticiye güven ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre:

- Duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, etik iklim faktörlerinden “önemseme” ile yöneticiye güven faktörlerinden “çalışan odaklı” faktörlerinin daha fazla etkili olduğu; zorunlu bağlılık, alternatifsizlik üzerinde ise “yasa, kodlar ve kurallar” faktörünün doğru, “kişisel çıkar” faktörünün ise ters orantılı olarak etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

“Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay” isimli araştırmasında Çetinel (2008), örgütsel güvenin örgütsel bağlılık eğilimi üzerinde etkili bir unsur olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Adapazarı’nda bir ağır sanayi sektöründe çalışan 112 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel

güven düzeylerinin ölçülmesinde Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Envanteri”nin kısa formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Çalışanların yaşları ve medeni durumları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Duygusal ve bilişsel örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Toplu (2010), “Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” konulu çalışmasında örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde çalışan 60 kişiye anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre:

- Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının orta düzeyde ve yöneticiye olan güvenlerinin ise yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.
- Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında ve yöneticiye güvenlerinde farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların işlem adaletine ilişkin algılarının yöneticiye güven düzeyleri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yalçinkaya (2007) tarafından yapılan “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama” isimli araştırmasında yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi Kütahya porselen ve cam sektöründe faaliyet gösteren Kütahya Porselen, Güral Porselen ve Art-Craft işletmesinde çalışan 365 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Yöneticilerin iletişim becerilerini etkin kullanması sonucunda; yöneticiye güven, çalışanlarının yaratıcılıklarının ortaya çıkması ve çalışanların örgütte işbirliği ruhunun gelişmesine anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

- Yöneticilerin iletişim becerilerinden iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme yeteneğinin çalışanların yöneticiye güven duymasına anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Arı (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?” isimli araştırmasında bir üst yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya Ankara’da faaliyet gösteren 84 kamu ve özel sektör bankasında görevli müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki 220 yönetici katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- Yönetimsel pozisyonlar açısından bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güvenin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

“Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü” isimli çalışmada Arslantaş ve Dursun (2008), etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın kapsamını tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve triko makineleri satan bir şirketin Merter’deki fabrikasının üretim departmanında çalışan 115 mavi yakalı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde doğrudan etkisinin, duygusal güven üzerinde dolaylı etkisinin söz konusu olduğu görülmüştür.
- Çalışanların yöneticilerin güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük gibi karakteristik özelliklerine ilişkin algıları bilişsel bazlı güven için önem arz etmektedir.

Asunakutlu (2006), “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama” konulu çalışmada çalışanlar ve yöneticiler arasında güven duygusunu etkileyen unsurları araştırmayı ve yorumlamayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini 17 işletmede (çalışan sayısı toplam 820 olan 2 tatil köyü ve 15 orta ölçekli otel işletmesi) çalışan toplam 154 orta ve alt kademe personelden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Güven ile çalışanlara sağlanan fiziki olanaklar, çalışma mekânının sağlık açısından uygunluk derecesi, çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği ve çalışanların kurallara uyum sağlayabilme düzeyleri, yöneticilere duyulan güven üzerinde etkili bulunmuştur.
- Çalışanların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çubukçu ve Tarakçioğlu (2010) tarafından yapılan “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi” isimli çalışmanın amacı örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesidir. Araştırmaya Türkiye genelinden 332 Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri açısından örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
- Ayrıca bu etki bazı demografik değişkenler açısından da gözden geçirilmiş ve bu sonuçlardan yöneticiye güvenin sözleşmeli personel açısından duygusal bağlılıkla ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

“Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” konulu çalışmada İşbaşı (2000), çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini Antalya’da bir otelde çalışan 111 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Güven değişkeninin vicdanlılık boyutu, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile korelasyonu incelenmiştir. Buna göre, güven değişkeninin, vicdanlılık dışındaki diğer vatandaşlık boyutları ve biçimsel prosedürler ile anlamlı bir korelasyona sahip olmadığı belirtilmiştir.
- Güvenin vicdanlılık boyutu üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çubukçu (2010), “Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)” isimli araştırmasında örgütsel güvenin öğretmenler açısından örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Türkiye genelinden 332 Turizm Meslek Lisesi öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri açısından örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
- Örgütsel güven faktörleriyle öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki ve bu ilişkinin bazı demografik değişkenlerde gösterdiği farklılıklar açıklanmıştır.

“Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmada Ünal (2011), örgütsel güven-duygusal emek kavramları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel güvenin duygusal emeğe etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Buna göre:

- Örgütsel güven boyutları içinde çalışanların çalışanlara güveni en yüksek ortalamaya sahiptir. Diğer bir deyişle çalışanlar en çok çalışanlara güvenmektedirler.
- Çalışanların birbirlerine olan güveni arttıkça yöneticilerine olan güvenleri de artmakta veya çalışanların birbirlerine olan güveni azaldıkça yöneticilerine olan güvenleri de azalmaktadır.
- Çalışanların birbirlerine olan güvenleri arttıkça gerçek duygularını daha fazla bastırmakta oldukları belirtilmiştir.

Yazıcıoğlu (2009) tarafından yapılan “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkinin cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesidir. Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden tesadüfi olarak seçilmiş 9 konaklama işletmesinde

görev yapan 332 işgören çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.
- Ayrıca örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı; fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Renzl (2008) “Yönetim ve Bilgi Paylaşımında Güven: Bilgi Dokümantasyonu ve Korkunun Arabulucu Etkileri” isimli çalışmasında kişinin özgün değeri ve bilgi dokümantasyonunu kaybetme korkusunun bilgi paylaşımında ve yönetimdeki güven arasındaki ilişkisi üzerinde arabulucu etkisini göstermeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda:

- Yönetimde güvenin takımlar arasında ve içerisinde bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Brower vd., (2009), “Yöneticiler ve İşgörenler Arasındaki Güvene Daha Yakından Bir Bakış: Güvenmenin ve Güvenilmenin İşgören Çıktılarına Etkilerini Anlama” konulu çalışmalarında hem yönetici ve hem de çalışanların bakış açılarından güveni incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda:

- Yöneticilerin astlarına (çalışanlarına) güvenmesi ve çalışanlarına ona göre davranmaları yöneticilerin çıkarlarına ve yararına sonuçlar getireceğini ortaya koymuştur.

Dietz (2004), “Britanya’daki İşyerlerinde Güvenin Geliştirilmesi ve Ortaklık” isimli çalışmasında Britanya’daki işyeri ilişkilerini yönetmenin ortaklık şekilleri ile örgüt içi güvenin geliştirilmesi arasında iddia edilen bağlantıları araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda:

- Müdürler, sendika görevlileri, işçi temsilcileri ve karar vericiler için süreci daha iyi anlama ve kavrama bağlamında bazı kolaylıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Johnson ve Grayson (2005), “Hizmet İlişkilerindeki Bilişsel ve Duyuşsal Güven” isimli araştırmalarını birleşik krallıktaki finansal danışmanların, firma ya da

şirketlerin 349 müşterisinden alınan anket verileri ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda:

- Güvenin bilişsel ve duyuşsal boyutlarının deneysel olarak ayırt edilebildiğini belirtmişlerdir.
- Aynı zamanda güven ve satış verimliliği arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır.

7. ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ VE YÖNETİCİYE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çatışma sosyal ilişkilerde kaçınılmaz olduğu gibi, örgütlerin alt grupları arasında da kaçınılmazdır (Aksoy ve Kaplan, 2005: 134-135). Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışma durumlarında göstermiş oldukları davranış biçimleri, gerek astın işletmeye ve işine bağlılığı gerekse ilgili yöneticinin yöneticilik becerisinde (başarısına) büyük bir rol oynayacaktır. Bu husus, insan ağırlıklı olarak çalışan hizmet işletmeleri için daha da ön plana çıkmaktadır (Pelit, 2005: 71). Hizmet odaklı işletmeler olan konaklama işletmelerinde yönetimin her kademesinde insan unsuru vardır. Konaklama işletmelerinin, müşterilerinde psikolojik tatmin duygusu sağlayan hizmet üreten işletmeler olduğu dikkate alınır, yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yetenekli olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Aksoy ve Kaplan, 2005: 134-135).

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 emeği ile yerine getirilmesini zorunlu kılmakta ve bu süreçte de çalışanlar arasında farklı amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlara bağlı olarak bireysel farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu bireysel farklılıklara örgütsel yapıya ilişkin unsurların eklenmesi, çatışmanın kaçınılmazlığını beraberinde getirir. Bu çatışmalar ise, işlerin tam olarak yerine getirilebilmesini geciktirecek ve örgütün verimliliği açısından oldukça sıkıntılı sonuçlar doğuracaktır (Pelit, 2005: 71; Topaloğlu ve Boylu, 2006: 2).

Güven önemli bir kültürel değer ve kavram olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven merkezileşmenin azalmasına neden olmakta, güven azlığı ise merkezileşmeyi artırmaktadır (Sargut, 2010: 140). Bu çerçevede örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Bu kapsamda değerlendirildiğinde otel işletmeleri, emek yoğun işletmeler olması nedeniyle, çok sayıda ve farklı kültürlerden çalışanın bir araya gelerek, faaliyetlerini takım çalışması şeklinde sürdürdüğü, güven unsurunun diğer işletmelere göre daha önemli olduğu örgütlerdir. Farklı kişilik ve karaktere sahip çok sayıda insanların bir araya gelmesi ile oluşan otel işletmeleri, çalışanları ile birlikte başarı sağlayabilecekleri gibi; bu farklılıkların sonucunda çalışanların birbirleri, yöneticileri ve örgütleri ile aralarında güven düzeyine bağlı olarak bir çok çatışma ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 24). Dolayısı ile otel işletmeleri örgüt yapıları ve çalışanların farklı özellikleri itibari ile güven olgusunun ve buna bağlı olarak çatışma olgusunun kritik öneme sahip olduğu hizmet işletmeleridir. Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, çalışanların kültür ve kişilik özelliklerinden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan büyük ölçüde etkilenmektedir (Asunakutlu, 2006: 18).

Literatür taramasında diğer işletme-kurumlarda ve otel işletmelerinde çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güvene yönelik yapılan araştırma sonuçlarına şu şekilde yer verilmiştir:

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” isimli araştırmasında Ural (1997), ilköğretim Okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıklarını, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını ifade etmektedir.

“Örgütlerde Çatışma Ve Yöntemi: Bir Seyahat Acentesindeki Yöneticilerin, Çatışma Yönetimi Yollarının, İçinde Buldukları Durumla Uygunluğunun Tespit Edilmesi Ve Yönetime Bir Öneri” isimli çalışmasında Baksı (1998), araştırma kapsamındaki seyahat acentesindeki yöneticilerin, kullandıkları çatışma yönetimi yolları ile örgütün içinde bulunduğu durum arasında tam anlamıyla bir uyumun olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde departman müdürlerinin de kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin örgütün durumuyla tam bir uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda, yöneticiler ile departman müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında kısmen farklılıklar olduğu da ortaya çıkmıştır.

İşbaşı (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” konulu çalışmasının sonucunda güven değişkeninin vicdanlılık boyutu, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki korelasyonun net biçimde ortaya çıktığını belirtmiştir.

Gross ve Guerrero (2000), “Uygun ve Etkili Bir Çatışma Yönetimi: Yetkinlik Modelinin Rahim Örgütsel Çatışma Stillerine Göre Bir Uygulaması” adlı araştırmalarında çatışma yönetimi stratejilerinin üniversitede yönetim ve iş ilişkileri kursu alan 200 öğrenci tarafından nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Verilere ulaşmak amacıyla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Kişiler Arası İletişim Yeterliliği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda:

- Bütünleştirme stratejisi uygun ve etkili, hükmetme stratejisi uygun olmayan, kaçınma stratejisi etkisiz veya önemsiz, uzlaşmacı stratejisi bazen uygun ve etkili bir strateji olarak tespit edilmiştir.

Pelit (2003) “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” konulu çalışmasında otel işletmeleri yöneticilerinin, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken en fazla problem çözme yöntemini kullanırken, en düşük oranda kaçınma yöntemini kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmada, otel işletmeleri yöneticilerinin; bazı kişisel özellikleri (cinsiyet, departman, yönetsel pozisyon, yöneticilik kıdemi) ile çatışma yönetme

yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir.

Arı (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?” isimli araştırmasının sonucunda bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dietz (2004), “Britanya’daki İşyerlerinde Güvenin Geliştirilmesi ve Ortaklık” isimli çalışmasında Britanya’daki işyeri ilişkilerini yönetmenin ortaklık şekilleri ile örgüt içi güvenin geliştirilmesi arasında iddia edilen bağlantıları araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda:

- Müdürler, sendika görevlileri, işçi temsilcileri ve karar vericiler için süreci daha iyi anlama ve kavrama bağlamında bazı kolaylıkların olduğu sonucuna ulaşmıştır.

“Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama” isimli çalışmasının sonucunda Aksoy ve Kaplan (2005), bölümler arası çatışma nedenleri olarak; birinci sırada görevde terfinin adil olarak yapılmamasını, ikinci sırada işin yapılış şeklini etkileyebilecek kararlarda işgörenin görüşlerinin alınmamasını, üçüncü sırada işin yapılabilmesi için (iletişim eksikliğinden dolayı) diğer bölümlerden gelecek olan bir belgenin, ürünün veya bilginin gecikmesini çatışma nedeni olarak belirtmiştir.

Johnson ve Grayson (2005), “Hizmet İlişkilerindeki Bilişsel ve Duyuşsal Güven” isimli araştırmalarını Birleşik Krallıktaki finansal danışmanların, firma ya da şirketlerin 349 müşterisinden alınan anket verileri ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda:

- Güvenin bilişsel ve duyuşsal boyutlarının deneysel olarak ayırt edilebildiğini belirtmiştir.

“Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu çalışmasının sonucunda Acar (2006), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme yöntemini; daha sonra sırasıyla

uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az da ödün verme yöntemini kullandıklarını belirtmiştir.

Özgan (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi: Gaziantep Örneği” isimli çalışmasının sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir.

Topaloğlu ve Boylu (2006), “Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme” isimli çalışmalarının sonucunda otel işletmelerinde çatışma türlerinin pek çoğunun özellikle bireylerarası ve gruplararası çatışma şeklinde değişik zamanlarda ya da aynı anda yaşandığı sonucuna ulaşmıştır.

Kgomo (2006), “Hammanskraal’ daki Bayan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu çalışmasında ilköğretimde görev yapan bayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlere uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere göre:

- Bayan yöneticiler okullarda yaşanan çatışmaları çözmek için tek bir yönteme bağlı kalmamaktadır. Katılımcılar okul yöneticilerini çatışmaları yönetmede ve çözmeye başarılı olarak değerlendirmektedir. Katılımcılar öğretmenlerin ve yöneticilerin uyum içerisinde, karşılıklı destek alarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Kılıç (2006), “Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri” konulu çalışmasında özel kurucu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin en sık kullandıkları stilleri; tümleştirme ve uzlaşma, sonra sırasıyla ödün verme ve kaçınma en az ise hükmetme olarak sıralamıştır.

“Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama” konulu çalışmasında Asunakutlu (2006), güven ile çalışanlara sağlanan fiziki olanakların, çalışma mekânının sağlık açısından uygunluk derecesinin, çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği ve çalışanların

kurallara uyum sağlayabilme düzeylerinin, yöneticilere duyulan güven üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

“TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi” isimli çalışmasının sonucunda Aktaş ve Kılınç (2007), yöneticilerin çatışma yönetimine bakış açıları ile kullanılan çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir fark bulunamadığını ifade etmişlerdir.

“Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmasında Yalçınkaya (2007), iletişim becerilerini etkin kullanmasına bağlı olarak yöneticiye güvenin, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına ve çalışanların örgütte işbirliği ruhunun gelişmesine anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

“Tayland’da Çok Uluslu Şirketlerde Taylandlı ve Amerikalı Çatışma Yönetimi Stillerini Anlama” isimli araştırmasında Boonsathorn, (2007) Tayland’da çok uluslu şirketlerdeki Amerikalı ve Taylandlı çalışanların çatışma yönetimi tercihlerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre:

- Amerikalılar ile Taylandlılar karşılaştırıldığında; Amerikalıların çatışma yönetimi stillerinden kaçınma ve zorlama stillerini daha fazla tercih ettikleri, diğer stillerin tercihlerinde ise farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öğütveren (2007), “Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama” isimli araştırmasının sonucunda araştırma dâhilinde incelenmiş olan küçük işletmelerin ağdüzenekleri içinde yer aldığını ve iş gönderme yolu ile içinde yer aldıkları ağları kendi faydaları doğrultusunda kullandıklarını ifade etmiştir.

Renzl (2008), “Yönetim ve Bilgi Paylaşımında Güven: Bilgi Dokümantasyonu ve Korkunun Arabulucu Etkileri” isimli çalışmasında kişinin özgün değeri ve bilgi dokümantasyonunu kaybetme korkusunun bilgi paylaşımında ve yönetimdeki güven arasındaki ilişkisi üzerinde arabulucu etkisini göstermeyi

amaçlamıştır. Araştırma sonucunda yönetimde güvenin takımlar arasında ve içerisinde bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

“Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi” konulu çalışmasının sonucunda Polat (2008), öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileriyle aralarında çıkan çatışmaları çözmek amacıyla en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve en az ise hükmetme stilini kullandıklarını ifade etmiştir.

“Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay” isimli araştırmasının sonucunda Çetinel (2008), çalışanların yaşları ve medeni durumları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirterek örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

“Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü” isimli çalışmasının sonucunda Arslantaş ve Dursun (2008), etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde direkt etkisinin, duygusal güven üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

“Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmanın sonucunda Üngüren (2008), çatışmanın daha ziyade farklı departman çalışanları, müdürleri ve yardımcıları ile yaşandığını; çalışanların örgütsel çatışmayı çözmede uyguladıkları stratejinin, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmiştir.

Brower vd., (2009), “Yöneticiler ve İşgörenler Arasındaki Güvene Daha Yakından Bir Bakış: Güvenmenin ve Güvenilmenin İşgören Çıktılarına Etkilerini Anlama” konulu çalışmalarında hem yönetici ve hem de çalışanların bakış açılarından güveni incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda:

- Yöneticilerin astlarına(çalışanlarına) güvenmesi ve çalışanlarına ona göre davranmaları yöneticilerin çıkarlarına ve yararına sonuçlar getireceğini ortaya koymuştur.

Arpacı (2009), “Otel İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi: Ankara Örneği” isimli araştırmasının sonucunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çatışmaların kişiler arasında sık yaşandığını, yaşanan bu çatışmaların fonksiyonel olmadığını ve yaşanan çatışmalar sonucunda olumsuz sonuçlar ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Arslan (2009), “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi” konulu çalışmasının sonucunda kurumsallaşma alt boyutlarının örgütsel güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğunu ve işletme içerisinde adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin dolayısıyla örgüte güvenin de arttığını belirtmiştir.

Tekkanat (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları(Edirne İli Örneği)” konulu çalışmasında İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma-uzlaşma stratejisini kaçınma, hükmetme, işbirliği stratejisinden daha fazla kullandıklarını belirtmektedir.

Buğa (2010) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu çalışmasında duygusal zekâ düzeyi yüksek öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden “bütünleştirme”, “uzlaşma” ve “uyma” puanlarının duygusal zekâ düzeyi düşük öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Pekcan (2010) “Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi” konulu çalışmasının sonucunda örgüte güvenin, yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Toplu (2010), “Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” konulu çalışmasının sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılamalarının orta düzeyde ve yöneticiye olan güvenlerinin ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşarak; çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında ve yöneticiye güvenlerinde farklılaşmalar olduğunu belirtmiştir.

“Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi” isimli çalışmasında Çubukçu ve Tarakçıoğlu

(2010), Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri açısından örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

“Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasında Ünal (2011), çalışanların birbirlerine olan güveninin arttıkça yöneticilerine olan güvenlerinin de artmakta veya çalışanların birbirlerine olan güveninin azaldıkça yöneticilerine olan güvenlerinin de azalmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

Araştırmanın bu bölümünde uygulaması yapılan çalışmayla ilgili amaç ve önem, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları, hipotezleri ve soruları, sınırlılıkları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analiz edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiş ve konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye duyulan güvene ilişkin literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmiş ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye güven ilişkisinin elde edilen verilerle açıklanması hem konu ile ilgili literatüre katkı sunması hem de ilgili işletme yöneticilerine önemli veri kaynağı oluşturması bakımından önemlidir.

Bilindiği üzere otel işletmeleri yapı itibari ile hizmet sektörü oldukları için diğer işletmelere göre bünyelerinde daha fazla personel barındırmaktadırlar. Çalışan sayısı bir işletmede ne kadar fazla ise o işletmede çatışma sayısı o kadar fazla olacaktır. Bünyesinde diğer işletmelere göre daha fazla çalışan bulunduran otel işletmelerinde çatışma, diğer işletmelere göre daha fazla yaşanmaktadır denilebilir (Arpacı, 2009: 22). Turizm bileşenleri içerisinde otel işletmeleri, çalışanların yoğun şekilde birbirleri ile temas halinde oldukları önemli yapılardır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmaların varlığının kaçınılmaz olduğu bilindiğine göre otel işletmeleri de işgörenler ve yöneticiler açısından çatışmaların yoğun olarak yaşandığı

işletmelerdir. Çatışma olgusu, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin sağlam temellere dayanmasını açıklayan güven kavramıyla da yakından ilişkilidir. Güven olgusu örgütlerde işgörenler ve yöneticiler açısından örgütsel başarı, verimlilik ve devamlılık açısından hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda işletmelerde çatışma olgusu beraberinde işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ve değişik boyutlardaki güven algılarını gündeme getirmektedir. Çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı taşıyan bu araştırma kapsamında Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde yöneticiler tarafından uygulanan çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güvenle ilişkisinin belirlenmesine yönelik araştırma olmaması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca çalışmanın Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamaması çalışmanın sonucunda elde edilecek sonuçların sektöre ve bu konuda araştırma yapan bilim insanlarına katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2012 yılında Afyonkarahisar merkezde beş, Sandıklı ilçesinde iki ve Gazlıgöl'de bir adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu çalışmada araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı sekiz adet otel işletmesinde 2012 yılının 2 Nisan ve 25 Mayıs tarihleri arasında toplam 1462 işgörenin görev yaptığı öğrenilmiştir. Çalışanların tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla bazı formüller geliştirilmiştir. Çalışmamızda hedef kitledeki birey sayısı bilindiği için evreni temsil edecek örneklem sayısını tespit etmek amacıyla kullanılan formül şu şekildedir (Baş, 2010: 39; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70):

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

Söz konusu formülde (Baş, 2010: 40; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70):

N = Hedef kitledeki birey sayısını,

n = Örneklem girecek birey sayısını,

p = İncelenecek olayın gerçekleşme olasılığı,

q = İncelenecek olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t = Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d = Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + örneklem hatasını göstermektedir.

Çalışmamızdaki hedef kitle sayısı (N) 1462, incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (p) 0.5, incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (q) 0.5, $\alpha = 0.05$ için teorik t değeri 1.96 ve örneklem hatası olarak (d) 0.05 değeri alınmıştır. Alınan değerler formülde yerlerine koyulduğunda örneklem sayısı (n) 304 bulunmuştur. Araştırma kapsamında bulunan otellerin farklı sayıda çalışanlara sahip olması nedeniyle örneklemi oluşturacak bireyleri seçerken tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem homojen yapıda dağılması için şu adımlar takip edilmiştir;

N = 1462	Evren İçindeki A Otelinin Yüzdesi: % 18.4
	Evren İçindeki B Otelinin Yüzdesi: % 20.5
	Evren İçindeki C Otelinin Yüzdesi: % 17.0
	Evren İçindeki D Otelinin Yüzdesi: % 14.6
	Evren İçindeki E Otelinin Yüzdesi: % 5.0
	Evren İçindeki F Otelinin Yüzdesi: % 3.0
	Evren İçindeki G Otelinin Yüzdesi: % 11.5
	Evren İçindeki H Otelinin Yüzdesi: % 10.0

Tabakalı örneklem yönteminde evren içindeki bireylerin temsil yüzdelerine göre örneklem içinde de aynı oranda temsil edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle;

n = 304	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken A Oteli Personeli: 56
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken B Oteli Personeli: 62
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken C Oteli Personeli: 52
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken D Oteli Personeli: 44
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken E Oteli Personeli: 15
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken F Oteli Personeli: 9
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken G Oteli Personeli: 36
	Örnekleme İçinde Bulunması Gereken H Oteli Personeli: 30

Farklı departmanları temsil etmesi açısından tabakalı örnekleme yöntemi kullanılan uygulamada anketlerin geri dönüşlerinde çıkabilecek problemler göz önünde bulundurularak 800 anket otellerdeki personellere dağıtılmıştır. Dağıtılan 800 ankettan 363 tanesi geri dönmüştür (%45.37). Bazı anketlerin eksik doldurulması veya kişisel bilgilerin doldurulmamasından kaynaklanan sebeplerle 363 ankettan 330 adet anket analize tabi tutulmuştur. Örnekleme içerisinde her bir otel için bulunması gereken anket sayılarına ulaşılmıştır. Diğer taraftan yukarıda hesaplanan örnekleme sayısına (n=304) ulaşılmış ve gerekli analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ

Araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtladıkları ve bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

H1: Beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemleri ile çalışanların yöneticiye duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu temel hipotez çerçevesinde araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır;

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri turizm sektöründeki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çatışma yönetme yöntemlerine yönelik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri bağlı olduğu yöneticisi ile birlikte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yukarıdaki sorulara verilecek cevapların konuyla ilgili literatüre, turizm sektörüne, otel işletmelerine ve turizm sektöründeki yöneticilere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

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

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bu kısımda sunulmuştur.

5.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye duyulan güven konuları ile ilgili literatür taraması yapılmış; beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetme yöntemleri algıları ile yöneticiye duyulan güven düzeyi ilişkisinin belirlenmesi amacıyla 2012 yılının 2 Nisan ve 25 Mayıs tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

Araştırmanın uygulaması çerçevesinde veri toplama tekniği olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel çalışanlarının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, işletmede çalışma süresi, turizm sektöründe tecrübe süreleri, çalıştıkları bölümler, turizm eğitimi alma durumları, eğitim düzeyleri, gelir düzeyleri ve bağlı oldukları yönetici tecrübe süreleri) yer almıştır. Anketin ikinci bölümü çalışanların yöneticiye duydukları güven düzeylerini belirlemeye yönelik, üçüncü bölümü ise yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin çalışanların algısını belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların yöneticilerine olan güven düzeylerini ölçmek için McAllister'in (1995) geliştirdiği ve Toplu'nun (2010) Türkçe'ye çevirdiği kişilerarası güven ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda orijinal ölçekteki iki boyut (duyuşsal ve bilişsel) tek bir boyut altında

toplanmış ve bu boyut araştırma sürecinde yöneticiye güven adı altında değerlendirilmiştir. Çalışanların yöneticiye güven düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekte 5’li likert tipi 11 adet soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin uyguladığı çatışmayı yönetme yöntemlerinin işgörenler tarafından algılanmasına yönelik konuyla ilgili benzer amaçlarla yapılan çalışmalar (Bayrak,1992; Ertürk,1994; Ural,1997; Asunakutlu ve Zeybekoğlu,1999; Karip, 2000; Türk ve Doğan,2002; Çarıkçı,2002; Çağlar,2002) incelenmiş ve Pelit (2003) tarafından oluşturulan örgütsel çatışmayı yönetme davranışları ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek; örgütsel çatışma yönetme yöntemlerinden olan Kaçınma, Taviz Verme, Uzlaşma, Hükmetme, Örgütsel Önlemler Alma ve Problem Çözme yöntemleri ile 6 boyuttan oluşmaktadır. Çatışma yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik ölçekte 5’li likert tipi 30 adet kapalı uçlu soru yer almaktadır. Bu sorular ölçekte sırası ile Kaçınma Yöntemi (1-5), Taviz Verme Yöntemi (6-10), Uzlaşma Yöntemi (11-15), Hükmetme Yöntemi (16-20), Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi (21-25) ve Problem Çözme Yöntemi (26-30) numaralı ifadelerden oluşacak şekilde 5’er ifade ile ölçeğe yansıtılmıştır.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada yöneticilerin çatışmayı yönetmede kullandıkları yöntemler ve yöneticiye güven düzeyleri ile ilgili çalışanların görüşlerini belirlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışanların, yöneticilerin çatışmayı yönetmede kullandıkları yöntemler ve yöneticiye duyulan güven düzeylerine ilişkin algılamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile t-testi uygulanmıştır. İki'den fazla grup içeren değişkenlerde (yaş, eğitim düzeyleri, aylık gelirleri, turizm eğitimi alma durumları, çalıştıkları bölümler, turizm sektöründe tecrübe süreleri ve bağlı oldukları yönetici tecrübe süreleri) farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem için tek faktörlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir. Çalışanların görüşlerine göre yöneticilerin çatışmayı yönetmede kullandıkları yöntemler ile yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Basit Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin çatışmayı yönetmede kullandıkları yöntemler ile yöneticiye duyulan güven düzeyleri

arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler bilimsel araştırmalar için verilerin analizinde kullanılan paket program ile analiz edilmiştir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın izleyen bölümünde, çalışanların çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular verilmiş olup katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

6.1. ÖLÇEKLERE YÖNELİK GÜVENİRLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan yöneticiye güven ölçeğine yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 4'te yöneticiye güven ölçeğindeki 11 ifadeye ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları verilmiştir. Bartlett's testi, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ($p < 0.001$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri ($KMO = 0.951$) örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Tabachnick ve Fidell (2007) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin (0.6)'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 4. Yöneticiye Güven Ölçeğine Yönelik KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Testi		
KMO değeri		0.951
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki Kare Değeri	3426.559
	d	55
	P	.000

Tablo 5'te analiz sonucunda oluşan ifadelerin faktör yükleri, faktörün toplam varyans değerleri ile başlangıç özdeğerleri verilmiştir. Faktör yük değerinin 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2010: 124). Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2007: 241) 0.5'in üstündeki faktör yüklerinin 100'ün üzerindeki tüm örneklemelerde istatistiksel açıdan anlamlı

olduğunu belirtmektedir. Buna göre yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0.777 ile 0.884 arasında değiştiği görülmektedir. Her bir önermenin faktör yüklerine bakıldığında değerlerin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Tabloya göre oluşan tek faktör toplam varyansın 71.306'sını açıklamaktadır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2010: 125). Dolayısıyla tek faktör altında açıklanan varyans oranının (%71.306) yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Fakör Yükleri ve Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranları

Sıra No	Faktör Yükü	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
		Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
YG1	0.795	7.844	71.306	71.306	7.844	71.306	71.306
YG2	0.871	0.667	6.068	77.374			
YG3	0.839	0.486	4.415	81.789			
YG4	0.862	0.380	3.456	85.246			
YG5	0.861	0.332	3.022	88.268			
YG6	0.833	0.310	2.815	91.083			
YG7	0.834	0.283	2.572	93.655			
YG8	0.777	0.190	1.730	95.385			
YG9	0.853	0.174	1.581	96.966			
YG10	0.884	0.168	1.525	98.490			
YG11	0.874	0.166	1.510	100.00			

Araştırmada, çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güven ölçeklerinin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre, çatışma yönetme yöntemleri ve alt boyutlarına ve yöneticiye güven ölçeğine yönelik Cronbach's Alpha katsayılarının 0.830 ile 0.964 arasında değiştiği görülmektedir. Güvenirlik katsayısı (0-1) arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Dolayısıyla ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerlerinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Çatışma yönetme yöntemleri ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri (0.964) olarak; tek boyut olan yöneticiye güven ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise (0.959) olarak belirlenmiştir. Çatışma yönetme yöntemi boyutlarından problem çözmenin Cronbach's Alpha değeri ise (0.934) olarak belirlenmiştir.

Tablo 6. Çatışma Yönetme Yöntemleri ve Yöneticiye Güven Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Boyutlar	Cronbach's Alpha (α)
Çatışma Yönetme Yöntemleri	Kaçınma	0.868
	Taviz Verme Yöntemi	0.903
	Uzlaşma	0.897
	Hükmetme	0.862
	Örgütsel Önlemler Alma	0.830
	Problem Çözme	0.934
	Genel	0.964
Yöneticiye Güven Boyutu		0.959

6.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümü uygulama kapsamında araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistikî verilerden oluşmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%	Gruplar	f	%
Kadın	114	34.5	Evli	166	50.3
Erkek	216	65.5	Bekâr	164	49.7
Toplam	330	100	Toplam	330	100

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan 330 kişiden 114'ü kadın, 216'sı erkektir. Kadın çalışanlar grubun %34.5'ini oluştururken erkek çalışanlar %65.5'ini

oluşturmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılanların %50.3'ü (f=166) evli, %49.7'si (f=164) bekârdır.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
15-20 yaş arası	27	8.2
21-25 yaş arası	104	31.5
26-30 yaş arası	108	32.7
31-35 yaş arası	51	15.5
36-40 yaş arası	26	7.9
41 yaş ve üstü	14	4.2
Toplam	330	100

Tablo 8'e göre, yaş grupları incelendiğinde katılımcılardan 15-20 yaş arasının 27 (%8.2) kişiden oluştuğu belirlenirken, 21-30 yaş arasının 212 (%64.2) kişi ile toplam katılımcıların yarısından fazlasını oluşturduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan 31 yaş ve üzeri çalışanların da 91 kişi ve % 27.6 oranında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
0-750 TL arası	148	44.8
751-1250 TL ve arası	158	47.9
1251-1750 TL arası	17	5.2
1751-2250 TL arası	3	0.9
2251 TL ve üzeri	4	1.2
Toplam	330	100

Katılımcıların aylık gelir durumlarını gösteren Tablo 9 incelendiğinde 750 TL ve altı gelir elde eden çalışanlar 148 kişi (%44.8), 751-1250 TL ve arasında gelir elde eden 158 kişi (%47.9), 1251-1750 TL arasında gelir elde eden 17 kişi (%5.2), 1751-

2250 TL arası gelir elde eden 3 kişi (%0.9) ve 2251 TL ve üzeri gelir elde edenler ise 4 (%1.2) kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
İlköğretim	74	22.4
Lise	159	48.2
Önlisans	62	18.8
Lisans ve üstü	35	10.6
Toplam	330	100

Tablo 10'a göre katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, ilköğretim mezunu çalışanlar 74 (%22.4) kişiden oluşmaktadır. Lise mezunu çalışanlar 159 (%48.2) kişi ile katılımcıların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Eğitim durumu önlisans mezunu olanlar 62 (%18.8) kişiden oluşmakta ve lisans ve lisansüstü mezunlar ise 35 (%10.6) kişiden oluşmaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Turizm Eğitimi Alma Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
Almadı	161	48.8
Diğer (Kurs, Turem vb.)	95	28.8
Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	35	10.6
Turizm Önlisans	22	6.7
Turizm Lisans	16	4.8
Toplam	329	99.7

Tablo 11'e göre turizm eğitimi alma durumları incelendiğinde, çalışanların yaklaşık yarısının 161 (%48.8) kişi ile turizm eğitimi almadıkları görülmektedir. Diğer taraftan çeşitli kurslarda ve Turem'de turizm eğitimi alan çalışanlar katılımcıların 95 (%28.8)'ini oluşturmaktadırlar. Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesinde turizm eğitimi alanlar 35 (%10.6) kişi, turizm önlisans düzeyinde 22 (%6.7) ve turizm lisans düzeyinde ise 16 (%4.8) kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
Önbüro	63	19.1
Yiyecek-İçecek	109	33.0
Kat Hizmetleri	37	11.2
Muhasebe	11	3.3
İnsan Kaynakları	4	1.2
Halkla İlişkiler	10	3.0
Satış-Pazarlama	11	3.3
Teknik Servis	15	4.5
Diğer (Güvenlik, Spa vb.)	69	20.9
Toplam	329	99.7

Tablo 12’de katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları sunulmuştur. Bu dağılımlara göre katılımcıların önemli bir bölümü 109 (%33.0) kişi yiyecek-İçecek bölümünde çalışmaktadır. Önbüro bölümünde 63 (%19.1) kişi, kat hizmetlerinde 37 (%11.2) kişi, muhasebe bölümünde 11 (%3.3) kişi, insan kaynakları bölümünde 4 (%1.2) kişi, halkla ilişkiler bölümünde 10 (%3.0) kişi, satış-pazarlama bölümünde 11 (%3.3) kişi, teknik servis bölümünde 15 (%4.5) kişi çalışmaktadır. Ayrıca diğer seçeneği kapsamındaki katılımcılar 69 (%20.9) Spa, Kür merkezi, Güvenlik, Animasyon vb. departmanlarda çalışmaktadırlar.

Tablo 13. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübelerine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
1-5 yıl arası	249	75.5
6-10 yıl arası	54	16.4
11-15 yıl arası	17	5.2
16 yıl ve üzeri	10	3.0
Toplam	330	100

Tablo 13’te katılımcıların işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 249 (75.5) kişi ile 1-5 yıl arası çalıştığı, 6-10 yıl

arası çalışanların 54 (%16.4) kişi olduğu, 11-15 yıl arasında çalışanların 17 (%5.2) kişi olduğu ve 16 yıl ve daha fazla çalışanların ise 10 (%3) kişi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	f	%
1-5 yıl arası	212	64.2
6-10 yıl arası	76	23.0
11-15 yıl arası	25	7.6
16 yıl ve üzeri	17	5.2
Toplam	330	100

Tablo 14’te katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların önemli bir çoğunluğu %64.2’si (f=212) 1-5 yıl arası turizm sektöründe çalışmakta, %23’ü (f=76) 6-10 yıl arası, %7.6’sı (f=25) 11-15 yıl arası, %5.2’si (f=17) 16 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadırlar.

Tablo 15. Katılımcıların Bağlı Olduğu Yöneticisiyle Çalışma Tecrübesine İlişkin Dağılımları

Gruplar	f	%
1-5 yıl arası	267	80.9
6-10 yıl arası	46	13.9
11-15 yıl arası	12	3.6
16 yıl ve üzeri	5	1.5
Toplam	330	100

Tablo 15’te çalışanların bağlı oldukları yöneticisiyle çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar verilmiştir. Tabloya göre çalışanların önemli bir kısmının %80.9’unun (f=267) yöneticisiyle 1-5 yıl arası çalıştığı, 6-10 yıl arası çalışanların %13.9’unu (f=46) oluşturduğu, 11-15 yıl arasında çalışanların %3.6’sını (f=12) oluşturduğu ve 16 yıl ve daha fazla çalışanların ise az bir oranla %1.5’ini (f=5) oluşturduğu belirlenmiştir.

6.3. KATILIMCILARIN YÖNETİCİLERİN UYGULADIĞI ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, çatışma yönetme yöntemleri alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 16. Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5			
1	Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler.	f	31	42	81	80	96	3.50	1.28
		%	9.4	12.7	24.5	24.2	29.1		
2	Düşüncelerini belli etmez.	f	37	49	76	96	72	3.35	1.28
		%	11.2	14.8	23.0	29.1	21.8		
3	Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önler.	f	26	31	68	104	101	3.67	1.22
		%	7.9	9.4	20.6	31.5	30.6		
4	Duyularını belli etmez.	f	36	40	67	92	95	3.51	1.31
		%	10.9	12.1	20.3	27.9	28.8		
5	Astlarıyla yüz yüze gelmez.	f	53	38	76	76	87	3.32	1.39
		%	16.1	11.5	23.0	23.0	26.4		

Tablo 16’da araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, kaçınma boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Kaçınma boyutunda katılımcıların en olumlu görüş belirttikleri ifade “Görüş Ayrılıklarında Tartışma Çıkmasını Önler” ifadesi olurken en olumsuz görüş bildirdikleri ifade “Astlarıyla Yüzyüze Gelmez” ifadesi olmuştur. “Görüş Ayrılıklarında Tartışma Çıkmasını Önler” sorusuna katılımcıların %17.3’ü olumsuz görüş belirtirken, %20.6’sı orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş, %62.1’i ise olumlu

yönde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.67$), çalışanların önemli bir bölümünün yöneticilerinin işletme içerisinde farklı düşüncelerden kaynaklanan tartışmaları önlediği düşüncesini ortaya koymaktadır. Çalışanların kaçınma boyutuna ilişkin “Sorunun Zamanla Çözüleceğini Düşünerek Bekler” ifadesine %22.1’i olumsuz görüş belirtirken, %24.5’i orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş, %53.3’ü ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.50$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama çalışanların bir çatışma olduğunda yöneticilerinin sorunun zamanla çözüleceğini düşündüğü için beklediğini düşünmektedir. “Astlarıyla Yüzyüze Gelmez” ifadesine katılımcıların %27.6’sı olumsuz görüş belirtirken, %23’ü orta düzeyde katıldıklarını, %49.4’ü ise olumlu yönde katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.32$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre katılımcılar, bir sorun olduğunda yöneticilerinin genellikle astları ile yüz yüze geldiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, taviz verme boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler Tablo 17’de yer almaktadır. Taviz verme boyutunda katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “Astlarının Tüm Beklentilerini Karşılama Özen Gösterir” ifadesi olurken en olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise “Astlarının Aldığı Her Karara Uyar” ifadesi olmuştur. “Astlarının Tüm Beklentilerini Karşılama Özen Gösterir” ifadesine katılımcıların %21.6’sı olumsuz görüş belirtirken, %24.2’si orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş ve %54.2’si ise olumlu görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.57$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama yöneticilerin çalışanların beklentilerine önem verdiğini göstermektedir. Çalışanların taviz verme boyutuna ilişkin “Astlarının İsteklerini Koşulsuz Benimser” ifadesine %25.5’i olumsuz görüş belirtirken, %24.8’i orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş, %49.7’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.40$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama çalışanların önemli bir kısmının bir çatışma olduğunda yöneticilerinin astlarının isteklerini sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 17.Taviz Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5			
6	Astlarının isteklerini koşulsuz benimser.	f	31	53	82	80	84	3.40	1.28
		%	9.4	16.1	24.8	24.2	25.5		
7	Astlarının tüm beklentilerini karşılamaya özen gösterir.	f	18	53	80	80	99	3.57	1.22
		%	5.5	16.1	24.2	24.2	30.0		
8	Kendi isteklerinde ısrar etmez.	f	28	52	82	84	84	3.43	1.25
		%	8.5	15.8	24.8	25.5	25.5		
9	Astlarının aldığı her karara uyar.	f	33	52	80	82	83	3.39	1.28
		%	10.0	15.8	24.2	24.8	25.2		
10	Astlarının çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunur.	f	26	50	79	90	85	3.47	1.24
		%	7.9	15.2	23.9	27.3	25.8		

Taviz verme boyutuyla ilgili diğer bir ifade olan “Kendi İsteklerinde İsrar Etmez” ifadesine katılımcıların %24.3’ü olumsuz yönde görüş belirtirken, %24.8’i orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş, %51’ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.43$) çalışanların önemli bir bölümünün, yöneticilerinin kendi kararlarında ısrarcı olmadıklarını düşündüğünü göstermektedir. Taviz verme boyutunda “Astlarının Aldığı Her Karara Uyar” ifadesine katılımcıların %25.8’i olumsuz görüş belirtirken, %24.2’si orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş ve %50’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin ortalama ($\bar{X}=3.39$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama yöneticilerin çalışanların kararlarına saygı duyduğunu veya önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 18’de araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, uzlaşma boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Uzlaşma boyutunda katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “Ortak Amaçlar Doğrultusunda Faaliyet Gösterdiğimizizi Vurgular” ifadesi olurken en

olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise “Karşılıklı Kabul Edilebilir Bir Karar Almak İçin İsteklerinden Vazgeçer” ifadesi olmuştur.

Tablo 18. Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5			
11	Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için isteklerinden vazgeçer.	f	26	51	93	81	79	3.41	1.22
		%	7.9	15.5	28.2	24.5	23.9		
12	Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular.	f	19	33	87	95	96	3.65	1.16
		%	5.8	10.0	26.4	28.8	29.1		
13	En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimser.	f	15	37	94	91	93	3.63	1.13
		%	4.5	11.2	28.5	27.6	28.2		
14	Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarır.	f	23	38	86	80	103	3.61	1.23
		%	7.0	11.5	26.1	24.2	31.2		
15	Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser	f	16	42	83	91	98	3.64	1.17
		%	4.8	12.7	25.2	27.6	29.7		

“Ortak Amaçlar Doğrultusunda Faaliyet Gösterdiğimizi Vurgular” ifadesine katılımcıların %15.8’i olumsuz görüş belirtirken, %26.4’ü orta düzeyde katıldıklarını belirtmişler ve %57.9’u ise olumlu yönde görüş belirtmiştir. İfadeye ilişkin ortalama (\bar{X} =3.65) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama yöneticilerin işletme amaçlarına ulaşmada çalışanlar ile birlikte hareket ettiğini göstermektedir. Uzlaşma boyutuyla ilgili diğer bir ifade olan “Karşılıklı Kabul Edilebilir Bir Karar Almak İçin İsteklerinden Vazgeçer” ifadesine katılımcıların %23.4’ü olumsuz görüş belirtirken, %28.2’si orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş ve %48.4’ü ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin ortalama (\bar{X} =3.41) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre yöneticiler herhangi bir karar alırken genellikle çalışanların da fikirlerine başvurarak görüşünü aldığı ortaya koymaktadır.

Tablo 19.Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5			
16	Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.	f	29	39	74	94	94	3.56	1.25
		%	8.8	11.8	22.4	28.5	28.5		
17	Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.	f	17	41	60	103	109	3.74	1.18
		%	5.2	12.4	18.2	31.2	33.0		
18	Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerini kullanır.	f	18	30	70	107	105	3.76	1.15
		%	5.5	9.1	21.2	32.4	31.8		
19	Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.	f	27	32	79	102	90	3.59	1.21
		%	8.2	9.7	23.9	30.9	27.3		
20	Kendi görüşlerini kabul ettirmek için ikna eder.	f	29	46	67	95	93	3.53	1.27
		%	8.8	13.9	20.3	28.8	28.2		

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, hükmetme boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler Tablo 19’da yer almaktadır. Hükmetme boyutunda katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “Uygun Gördüğü Kararı Çıkartmak İçin Bilgi ve Tecrübelerini Kullanır” ifadesi olurken en olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise “Kendi Görüşlerini Kabul Ettirmek İçin İkna Eder” ifadesi olmuştur. Çalışanların hükmetme boyutuna ilişkin “Uygun Gördüğü Kararı Çıkartmak İçin Bilgi ve Tecrübelerini Kullanır” ifadesine %14.6’sı olumsuz görüş belirtirken, %21.2’si orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmişler, %64.2’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.76$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre çalışanlar, yöneticilerin sorunların çözümünde uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerinden faydalandığını düşünmektedir. Hükmetme boyutuyla ilgili en olumsuz ifade olan “Kendi Görüşlerini Kabul Ettirmek İçin İkna Eder” sorusuna katılımcıların %22.7’si olumsuz yönde görüş belirtirken, %20.3’ü orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş, %57’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin

aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.53$) çalışanlara göre, yöneticilerin kendi görüşlerini kabul ettirmek için ikna yolunu kullandıklarını göstermektedir.

Tablo 20. Örgütsel Önlemler Alma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5			
21	Astının mesai saatlerini değiştirir.	f	55	30	71	94	80	3.34	1.37
		%	16.7	9.1	21.5	28.5	24.2		
22	Astının mevcut departmanını değiştirir.	f	59	44	67	82	78	3.23	1.41
		%	17.9	13.3	20.3	24.8	23.6		
23	Soruna ilişkin davranış değişikliği için eğitim çalışmalarına ağırlık verir.	f	27	35	76	99	93	3.59	1.22
		%	8.2	10.6	23.0	30.0	28.2		
24	Görev ve rol dağılımında yenilik yapma yoluna gider.	f	34	30	84	86	96	3.54	1.27
		%	10.3	9.1	25.5	26.1	29.1		
25	Soruna ilişkin kaynak artırma (para, insan gücü, araç-gereç vb.) yoluna gider.	f	36	39	82	93	80	3.43	1.27
		%	10.9	11.8	24.8	28.2	24.2		

Tablo 20’de araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, örgütsel önlemler alma boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Örgütsel önlemler alma boyutunda katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “Soruna İlişkin Davranış Değişikliği İçin Eğitim Çalışmalarına Ağırlık Verir” ifadesi olurken en olumsuz ifade ise “Astının Mevcut Departmanını Değiştirir” ifadesi olmuştur. Örgütsel önlemler alma boyutunda “Soruna İlişkin Davranış Değişikliği İçin Eğitim Çalışmalarına Ağırlık Verir” ifadesine katılımcıların %18.8’i olumsuz görüş belirtirken, %23’ü orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmişler, %58.2’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin ortalama ($\bar{X}=3.59$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama yöneticilerin sorunları çözmede eğitim faktörünün yararlı olduğuna inandıklarını göstermektedir. Çalışanların örgütsel önlemler alma boyutuna ilişkin “Astının Mesai Saatlerini Değiştirir” ifadesine %25.8’i olumsuz yönde görüş belirtirken, %21.5’i orta düzeyde

katıldıklarını belirtmişler, %52.7'si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.34$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre çalışanlar, yöneticilerin sorunların çözümünde gerek gördüğü durumlarda anlaşmazlıkların çözümü için astlarının mesai saatlerini değiştirdiğini düşünmektedir. Örgütsel önlemler alma boyutuyla ilgili diğer bir ifade olan “Görev ve Rol Dağılımında Yenilik Yapma Yoluna Gider” ifadesine katılımcıların %19.4'ü olumsuz yönde görüş belirtirken, %25.5'i orta düzeyde katıldıklarını, %55.2'si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}=3.54$) yöneticiler astlarının görev ve rol paylaşımında farklı yaklaşımlar sergileyerek yenilik yapma yoluna gitmektedir. Örgütsel önlemler alma boyutunda “Astının Mevcut Departmanını Değiştirir” ifadesine katılımcıların %31.2'si olumsuz görüş belirtirken, %20.3'ü orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş ve %48.4'ü ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin ortalama ($\bar{X}=3.23$) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 21. Problem Çözme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
			Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5		
26	Soruna yönelik çözümler üretilebilecek uygun iletişim ortamı sağlar.	f	29	38	61	107	95	3.60	1.25
		%	8.8	11.5	18.5	32.4	28.8		
27	Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunun birlikte objektif incelenmesini sağlar.	f	32	35	65	104	94	3.58	1.26
		%	9.7	10.6	19.7	31.5	28.5		
28	Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlar.	f	33	38	64	91	104	3.59	1.30
		%	10.0	11.5	19.4	27.6	31.5		
29	Astlarının çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkân sağlar.	f	26	37	70	90	107	3.65	1.25
		%	7.9	11.2	21.2	27.3	32.4		
30	Sorunun çözümü için farklı görüşlerin katkı yapacağına inanır.	f	25	39	54	97	115	3.72	1.26
		%	7.6	11.8	16.4	29.4	34.8		

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, problem çözme boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler Tablo 21’de yer almaktadır. Problem çözme boyutunda katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “Sorunun Çözümü İçin Farklı Görüşlerin Katkı Yapacağına İnanır” ifadesi olurken en olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise “Karşılıklı Kabul Edilebilir Bir Çözüm Bulmak İçin Sorunun Birlikte Objektif İncelenmesini Sağlar” ifadesi olmuştur. Problem çözme boyutunda “Sorunun Çözümü İçin Farklı Görüşlerin Katkı Yapacağına İnanır” ifadesine katılımcıların %19.4’ü olumsuz yönde görüş belirtirken, %16.4’ü orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş, %64.2’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}=3.72$) çalışanlar, yöneticilerin anlaşmazlıkların çözümü için farklı fikirlerin katkı yaptığını düşünmektedirler. Çalışanların problem çözme boyutuna ilişkin “Soruna Yönelik Çözümler Üretilebilecek Uygun İletişim Ortamı Sağlar” ifadesine %20.3’ü olumsuz görüş belirtirken, %18.5’i orta düzeyde katıldıkları yönünde görüş belirtmiş, %61.2’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.60$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre çalışanlar, yöneticilerin sorunların çözümüne yönelik uygun iletişim ortamı sağladıklarını düşünmektedir. Problem çözme boyutunda “Karşılıklı Kabul Edilebilir Bir Çözüm Bulmak İçin Sorunun Birlikte Objektif İncelenmesini Sağlar” ifadesine katılımcıların %20.3’ü olumsuz görüş belirtirken, %19.7’si orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş ve %60’ı ise olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. İfadenin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3.58$) olarak hesaplanmıştır.

6.4. KATILIMCILARIN YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu kısımda araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, yöneticiye güven boyutuna ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 22’de araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 22. Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5			
1	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi özgürce paylaşabileceğim bir ilişkim vardır.	f	41	46	87	48	108	3.41	1.38
		%	12.4	13.9	26.4	14.5	32.7		
2	Beni dinleyeceğini bildiğim için, işimde yaşadığım zorluklar (sıkıntı) hakkında yöneticim ile rahatça konuşabilirim.	f	28	43	61	85	113	3.64	1.29
		%	8.5	13.0	18.5	25.8	34.2		
3	Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.	f	38	40	70	72	110	3.53	1.36
		%	11.5	12.1	21.2	21.8	33.3		
4	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	f	28	36	65	87	114	3.67	1.28
		%	8.5	10.9	19.7	26.4	34.5		
5	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi (bağlılık hissettiğimizi) söyleyebilirim.	f	30	41	77	78	104	3.56	1.29
		%	9.1	12.4	23.3	23.6	31.5		
6	Yöneticim işine profesyonel olarak yaklaşan ve kendini işine aday bir kişidir.	f	15	39	56	84	136	3.86	1.20
		%	4.5	11.8	17.0	25.5	41.2		
7	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	f	20	37	64	77	132	3.80	1.24
		%	6.1	11.2	19.4	23.3	40.0		
8	Yöneticimin gereksiz işlerle (benim) işimi zorlaştırmayacağını bilirim.	f	32	35	71	80	112	3.62	1.30
		%	9.7	10.6	21.5	24.2	33.9		
9	Yöneticimi çok iyi tanımayan insanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	f	24	51	68	83	104	3.58	1.27
		%	7.3	15.5	20.6	25.2	31.5		
10	Yöneticim ile çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	f	20	39	79	76	116	3.69	1.23
		%	6.1	11.8	23.9	23.0	35.2		
11	Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağımı bilir.	f	18	38	71	79	124	3.76	1.22
		%	5.5	11.5	21.5	23.9	37.6		

Yöneticiye güven boyutunda katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifadeler “Yöneticim İşine Profesyonel Olarak Yaklaşan ve Kendini İşine Adayan Bir

Kişidir” ve “Yöneticimin Geçmişine Bakarak Yeteneğinden ve İş Yapış Şeklinden Şüphe Duymak İçin Bir Neden Göremiyorum” soruları olurken en olumsuz görüş bildirdikleri ifadeler ise “Yöneticimle Düşüncelerimi, Hislerimi ve Ümitlerimi Özgürce Paylaşabileceğim Bir İlişkim Vardır” ve “Yöneticimin Başka Bir İşletmeye Geçmesi Durumunda, Onunla Bir Daha Çalışamayacağım İçin Üzüntü Duyarım” soruları olmuştur. Yöneticiye güven boyutunda “Yöneticim İşine Profesyonel Olarak Yaklaşan ve Kendini İşine Adayan Bir Kişidir” ifadesine katılımcıların %16.3’ü olumsuz görüş belirtirken, %17’si orta düzeyde katıldıklarını belirtmişler, %66.7’si ise olumlu yönde görüş belirtmiştir. Bu ifadenin ortalaması ($\bar{X}=3.86$) olarak hesaplanmıştır. İfadeye göre çalışanlar yöneticilerinin işlerine bağlı olduklarını düşünmektedirler. Bir diğer ifade olan “Yöneticimin Geçmişine Bakarak Yeteneğinden ve İş Yapış Şeklinden Şüphe Duymak İçin Bir Neden Göremiyorum” sorusuna katılımcıların %17.3’ü olumsuz görüş belirtirken, %19.4’ü orta düzeyde katıldıklarını belirtmişler ve %63.3’ü ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. İfadenin ortalaması ($\bar{X}=3.80$) olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven boyutunda “Yöneticimle Düşüncelerimi, Hislerimi ve Ümitlerimi Özgürce Paylaşabileceğim Bir İlişkim Vardır” ifadesine katılımcıların %26.3’ü olumsuz yönde görüş belirtmiş, %26.4’ü orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş ve % 47.2’si ise olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin ortalaması ($\bar{X}=3.41$) olarak hesaplanmıştır. “Yöneticimin Başka Bir İşletmeye Geçmesi Durumunda, Onunla Bir Daha Çalışamayacağım İçin Üzüntü Duyarım” ifadesine katılımcıların %23.6’sı olumsuz görüş belirtmiş, %21.2’si orta düzeyde katıldıklarını belirtmiş ve %55.1’i ise olumsuz yönde görüş belirtmişlerdir. İfadenin ortalaması ($\bar{X}=3.53$) olarak hesaplanmıştır.

6.5. KATILIMCILARIN ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ VE YÖNETİCİYE GÜVENE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güvene ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemleri ve Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s	t	p
Kaçınma Boyutu	Kadın	3.473	1.179	-.018	0.985
	Erkek	3.475	0.982		
Taviz Verme Boyutu	Kadın	3.568	1.085	1.367	0.173
	Erkek	3.398	1.057		
Uzlaşma Boyutu	Kadın	3.673	1.078	1.077	0.282
	Erkek	3.549	0.954		
Hükmetme Boyutu	Kadın	3.642	1.075	0.035	0.972
	Erkek	3.638	0.925		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu	Kadın	3.486	1.092	0.713	0.477
	Erkek	3.399	0.975		
Problem Çözme Boyutu	Kadın	3.745	1.223	1.282	0.201
	Erkek	3.571	1.075		
Yöneticiye Güven Boyutu	Kadın	3.943	1.345	2.801	0.006*
	Erkek	3.538	1.043		

* $p < 0.05$

Tablo 23'te katılımcıların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma, problem çözme ve yöneticiye güvene ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre, katılımcıların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p > 0.05$) olmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların yöneticiye güvene ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($t = 3.019$; $p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven boyutuna ilişkin karşılaştırmada kadınların erkeklerden daha çok yöneticilerine güvendikleri görülmektedir (Kadın=3.943; Erkek=3.538). Bu bulgu bayan katılımcıların otel işletmelerinde üst kademe yöneticiler ile daha sağlıklı ve yapıcı iletişim kurdukları şeklinde yorumlanabilir.

Bu sonuca paralel olarak Pelit (2003) “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” isimli çalışmasında araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin örgütsel önlemler alma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmektedir.

Benzer bir sonuca Koç ve Yazıcıoğlu (2011) “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” konulu çalışmalarında ulaşımlardır. Çalışma sonucunda araştırmacılar cinsiyet değişkeni açısından çalışanların yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 24’te çalışanların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 24’e göre katılımcıların kaçınma boyutuna ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 36-40 yaş grubuna dâhil katılımcılar yöneticilerin taviz verme yöntemini ($\bar{X}=3.169$), uzlaşma yöntemini ($\bar{X}=3.200$), hükmetme yöntemini ($\bar{X}=3.161$), örgütsel önlemler alma yöntemini ($\bar{X}=3.223$) ve problem çözme yöntemini ($\bar{X}=3.261$) değerler ile orta düzeyde tercih ettiklerini düşünmektedirler. 41 yaş ve üzeri katılımcılar bir anlaşmazlık olduğunda yöneticilerinin taviz verme yöntemini ($\bar{X}=4.357$), uzlaşma yöntemini ($\bar{X}=4.328$), hükmetme yöntemini ($\bar{X}=4.228$), örgütsel önlemler alma yöntemini ($\bar{X}=4.071$) ve problem çözme yöntemini ($\bar{X}=4.342$) değerler ile daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 24. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p	Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p
15-20	3.740	1.031	2.363	0.400	15-20	3.874	1.026	3.687	0.003*
21-25	3.492	1.042			21-25	3.471	1.068		
26-30	3.364	1.008			26-30	3.342	1.027		
31-35	3.407	1.063			31-35	3.349	0.946		
36-40	3.300	1.228			36-40	3.169	1.365		
41 ve üstü	4.257	0.857			41 ve üstü	4.357	0.675		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p	Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p
15-20	3.896	1.044	3.338	0.006*	15-20	3.881	0.930	2.667	0.022*
21-25	3.657	0.964			21-25	3.619	0.951		
26-30	3.477	0.971			26-30	3.644	0.945		
31-35	3.537	0.926			31-35	3.623	0.876		
36-40	3.200	1.238			36-40	3.161	1.314		
41 ve üstü	4.328	0.691			41 ve üstü	4.228	0.840		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p	Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p
15-20	3.837	0.982	2.890	0.014*	15-20	3.696	1.196	2.378	0.039*
21-25	3.415	0.967			21-25	3.765	1.144		
26-30	3.268	1.032			26-30	3.487	1.071		
31-35	3.509	0.914			31-35	3.623	1.049		
36-40	3.223	1.166			36-40	3.261	1.352		
41 ve üstü	4.071	1.033			41 ve üstü	4.342	0.864		

* $p < 0.05$

Farklı sektörde yapılan bir araştırmada Uras-Başer ve Kaya (2010) “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları” konulu çalışmalarında,

öğretmenlerin müdürlerin çatışma yönetme yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre, “tümleştirme” ve “ödün verme” yöntemlerinde anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uzlaşma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerine ilişkin algıları arasında ise fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 25. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Yaş Aralığı	\bar{X}	s.s.	F	p
15-20	4.026	1.542	3.116	0.009*
21-25	3.746	0.991		
26-30	3.473	1.233		
31-35	3.670	1.059		
36-40	3.433	1.293		
41 ve üstü	4.558	0.689		

* $p < 0.05$

Tablo 25’te katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin yaş gruplarına göre değerlendirilmesinde 15-20 yaş grubu katılımcılar ($\bar{X}=4.026$) ile 41 ve üzeri yaş grubuna ($\bar{X}=4.558$) dâhil katılımcılar yöneticilerine daha fazla güven duyarken, 26-30 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=3.473$) yöneticilerine daha az güven duymaktadırlar. Bu durum otel işletmelerinde 15-20 yaş grubu çalışanların küçük olmalarından dolayı kendilerini yöneticilerine yakın hissetmeleri ile açıklanabilir. Yaşı büyük çalışanların ise yöneticilerine daha fazla güven duymaları iş kaygısı veya işi kaybetme riski ile açıklanabilir.

Bu sonuca benzer olarak Yazıcıoğlu (2009) “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması” isimli çalışmada ulaşmıştır. Araştırmacı çalışmasının sonucunda yaş grupları değişkeni açısından iş görenlerin örgütsel güven, iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde

farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Toplu (2010), “Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” isimli çalışmada farklı bir sonuca ulaşarak; çalışanların yaşının onların duygusal güven, bilişsel güven ve yöneticiye olan güven düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmektedir.

Tablo 26. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p	Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
0-750 TL Arası	3.350	1.129	1.279	0.278	0-750 TL	3.360	1.126	0.989	0.413
751-1250 TL	3.568	0.965			751-1250 TL	3.567	0.977		
1251-1750 TL	3.776	0.799			1251-1750 TL	3.435	1.079		
1751-2250 TL	3.466	2.157			1751-2250 TL	3.200	2.029		
> 2251 TL	3.150	1.398			> 2251 TL	2.950	1.586		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p	Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
0-750 TL Arası	3.513	1.034	1.453	0.216	0-750 TL	3.595	1.030	2.350	0.054
751-1250 TL	3.659	0.932			751-1250 TL	3.708	0.887		
1251-1750 TL	3.882	0.924			1251-1750 TL	3.705	0.972		
1751-2250 TL	3.333	1.942			1751-2250 TL	3.600	1.777		
> 2251 TL	2.800	1.616			> 2251 TL	2.250	1.226		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p	Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
0-750 TL Arası	3.348	1.066	1.743	0.140	0-750 TL	3.482	1.198	1.240	0.294
751-1250 TL	3.532	0.962			751-1250 TL	3.758	1.030		
1251-1750 TL	3.364	0.828			1251-1750 TL	3.788	1.127		
1751-2250 TL	3.666	1.973			1751-2250 TL	3.600	2.088		
> 2251 TL	2.400	0.711			> 2251 TL	3.500	1.518		

Tablo 26’da katılımcıların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Katılımcıların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda bahsedilen bulgular açısından istatistiksel olarak bir anlam taşımaya da bazı farklılıklar bulunmaktadır.

2251 TL ve üzeri gelir elde eden çalışanlar kaçınma yöntemini ($\bar{X}=3.150$), taviz verme yöntemini ($\bar{X}=2.950$), uzlaşma yöntemini ($\bar{X}=2.800$), hükmetme yöntemini ($\bar{X}=2.250$), örgütsel önlemler alma yöntemini ($\bar{X}=2.400$) ve problem çözme yöntemini ($\bar{X}=3.500$) ortalama değerleri ile yöneticilerin daha az uyguladıklarını belirtmişlerdir. Özellikle hükmetme ve örgütsel önlemler alma boyutlarında 2251 TL ve üzeri gelir elde eden çalışanlar, 2251 TL’den az gelir elde eden çalışanlara göre yöneticilerinin hükmetme ve örgütsel önlemler alma yöntemini çok az tercih ettiğini belirtmişlerdir.

Diğer taraftan 1251-1750 TL arası gelir elde eden çalışanlar kaçınma yöntemini ($\bar{X}=3.776$), uzlaşma yöntemini ($\bar{X}=3.882$) ve problem çözme yöntemini ($\bar{X}=3.788$) değerler ile diğer gelir grupları çalışanlarına göre yöneticilerinin daha fazla uyguladıklarını düşünmektedirler. 751-1250 TL arası gelir elde eden çalışanlar taviz verme yöntemini ($\bar{X}=3.567$), hükmetme yöntemini ($\bar{X}=3.708$) ortalama değerleri ile yöneticilerinin daha fazla uyguladıklarını düşünmektedirler. Örgütsel önlemler alma boyutunda ise 1751-2250 TL arası gelir elde eden çalışanlar ($\bar{X}=3.666$) diğer gelir grupları çalışanlarına göre yöneticilerinin bu yöntemi daha fazla uyguladığını düşünmektedirler.

“Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmada Üngüren (2008), konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışma nedenlerini araştırdığı çalışmada konaklama sektörü çalışanlarının çatışma yaşamaya neden olan faktörler arasında %25’le parasal konuların olduğunu belirtmektedir.

Tablo 27. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Gelir Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
0-750 TL	3.528	1.236	3.533	0.008*
751-1250 TL	3.817	1.090		
1251-1750 TL	4.139	0.735		
1751-2250 TL	2.878	1.975		
> 2251 TL	2.363	1.166		

* $p < 0.05$

Tablo 27’de katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin gelir gruplarına göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p < 0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin gelir durumlarına göre değerlendirilmesinde 1751 TL ve 2250 TL arası geliri olan çalışanların ($\bar{X}=2.878$) yöneticilerine daha az güven duydukları ortaya çıkmıştır. Özellikle 1251-1750 TL arası gelir elde eden çalışanların ($\bar{X}=4.139$) yöneticiye olan güven düzeyleri oldukça yüksek olarak belirlenmiştir. 2251 TL ve üzeri gelir elde eden çalışanların yöneticilerine daha az güven duymaları; kendilerinin kıdem olarak diğer gelir gruplarından daha tecrübeli olmaları veya konum olarak diğer gelir grupları çalışanlarından daha üst bir pozisyonda olmalarına bağlı olarak yöneticileri ile aralarında bazı konularda anlaşmazlık ve uyuşmazlık içerisinde hareket etmeleri ile açıklanabilir. Diğer gelir gruplarının yöneticilere güven düzeylerinin olumlu yani yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 28’deki bulgular çalışanların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme ve örgütsel önlemler alma boyutlarına ilişkin görüşleri arasında; sahip oldukları eğitim düzeylerine yönelik anlamlı bir farklılık ($p > 0.05$) olmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların problem çözme boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasında ise anlamlı bir farklılık ($p < 0.05$) olduğu sonucu görülmektedir. Buna göre çalışanların boyutlara ilişkin görüşleri eğitim

durumlarına göre değerlendirildiğinde bütün boyutlarda genel olarak katılım düzeyinin orta seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
İlköğretim	3.732	1.073	2.541	0.056	İlköğretim	3.564	1.180	1.053	0.369
Lise	3.372	1.066			Lise	3.350	1.055		
Önlisans	3.348	1.047			Önlisans	3.519	1.026		
Lisans ve üstü	3.622	0.872			Lisans ve üstü	3.600	0.939		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
İlköğretim	3.654	1.083	1.383	0.248	İlköğretim	3.764	0.998	0.999	0.394
Lise	3.483	0.995			Lise	3.554	0.989		
Önlisans	3.683	1.004			Önlisans	3.635	0.932		
Lisans ve üstü	3.794	0.779			Lisans ve üstü	3.765	0.960		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
İlköğretim	3.551	0.996	1.547	0.202	İlköğretim	3.602	1.180	3.180	0.024*
Lise	3.342	1.064			Lise	3.473	1.155		
Önlisans	3.364	1.007			Önlisans	3.880	1.064		
Lisans ve üstü	3.680	0.797			Lisans ve üstü	3.971	0.881		

* $p < 0.05$

Kaçınma boyutunda ilköğretim mezunu çalışanlar ($\bar{X}=3.732$), önlisans mezunu çalışanlara göre ($\bar{X}=3.348$) bir çatışma olduğunda yöneticilerin daha çok kaçınma yöntemini kullandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların taviz verme, uzlaşma, hükmetme ve örgütsel önlemler alma boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim gruplarına göre ortalamaları birbirine yaklaşık oranda gerçekleşmiş olup, katılımcılar yöneticilerin orta seviyede bu yöntemleri kullandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların

problem çözme boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim gruplarına göre karşılaştırılmasında ise lisans ve üstü mezunlarının ($\bar{X}=3.971$) lise mezunlarına göre ($\bar{X}=3.473$) yöneticilerin daha çok problem çözme yöntemini kullandığını düşünmektedirler.

Farklı sektörlerde yapılan bazı araştırmalarda Özgan (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi: Gaziantep Örneği” isimli çalışmasının sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim durumu ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında bütünleştirme, kaçınma, hükmetme, uyma ve uzlaşma boyutlarının hepsiyle anlamlı bir fark olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan Özdemir ve Özdemir (2007), bireylerin duygusal zekâ boyutları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin saptanmasını ve incelenmesini amaçladığı çalışmada; eğitim durumunun farklılaştıkça, işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 29. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s.	F	p
İlköğretim	3.807	1.116	5.265	0.001*
Lise	3.430	1.183		
Önlisans	4.044	1.257		
Lisans ve üstü	3.885	0.788		

* $p < 0.05$

Tablo 29’da katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında; sahip oldukları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık ($p < 0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre değerlendirilmesinde önlisans mezunu çalışanların ($\bar{X}=4.044$) yöneticilerine daha fazla güven duydukları görülmektedir. Özellikle lise mezunu çalışanların ($\bar{X}=3.430$) önlisans mezunu çalışanlara göre yöneticilerine daha az güven duydukları görülmektedir.

Önlisans mezunlarının yöneticilerine daha çok güvenmeleri, otel işletmeleri yöneticilerinin, ara kademe personel olmaları nedeniyle önlisans mezunlarını işletmelerinde daha çok istihdam etmeleri ile açıklanabilir. Özellikle 2 yıllık turizm eğitimi almış olmaları ve ara kademe personel ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmaları yöneticiler tarafından önlisans mezunlarının tercih edilmesinin sebebi olurken, önlisans mezunları da bu ayrıcalık karşısında yöneticilerine daha çok güven hissediyor olabilirler.

Asunakutlu (2006) “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama” konulu çalışmasında çalışanların eğitim seviyesinin yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmasında Yalçınkaya (2007), çalışanların yöneticiye olan güven düzeylerinin eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 30'daki bulgulara göre çalışanların kaçınma, taviz verme, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında; sahip oldukları turizm eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı görülmektedir. Katılımcıların uzlaşma boyutuna ilişkin görüşlerinin turizm eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasında ise anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğu sonucu görülmektedir. Çalışanların kaçınma, taviz verme, hükmetme ve örgütsel önlemler alma boyutlarına ilişkin görüşleri turizm eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında genel olarak katılım düzeyinin ortalamaları birbirine yaklaşık oranda gerçekleşmiş ve katılımcılar yöneticilerin orta seviyede bu yöntemleri kullandığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan katılımcıların uzlaşma boyutuna ilişkin görüşleri turizm eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde turizm önlisans mezunu çalışanlar ($\bar{X}=4.136$); turizm eğitimi almamış, turizm otelcilik ve meslek lisesi mezunu, turizm lisans ve üstü ve diğer (Kurs, Turem vb.) mezun çalışanlarına göre yöneticilerinin uzlaşma yöntemini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler.

Tablo 30. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s.	F	p	Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s.	F	p
Almadı	3.602	1.027	1.809	0.127	Almadı	3.523	1.004	1.107	0.353
Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.440	1.072			Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.508	1.192		
Turizm Önlisans	3.600	0.905			Turizm Önlisans	3.645	0.848		
Turizm Lisans ve Üstü	3.462	1.260			Turizm Lisans ve Üstü	3.525	1.154		
Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.246	1.070			Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.267	1.155		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s	F	p	Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s	F	p
Almadı	3.650	0.964	2.648	0.033*	Almadı	3.704	0.963	1.317	0.263
Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.400	1.058			Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.645	0.973		
Turizm Önlisans	4.136	0.663			Turizm Önlisans	3.918	0.726		
Turizm Lisans ve Üstü	3.375	1.112			Turizm Lisans ve Üstü	3.412	1.325		
Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.475	1.049			Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.501	0.985		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s	F	p	Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s	F	p
Almadı	3.385	1.051	0.698	0.594	Almadı	3.586	1.119	1.721	0.145
Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.560	1.034			Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.525	1.153		
Turizm Önlisans	3.718	0.750			Turizm Önlisans	4.227	0.824		
Turizm Lisans ve Üstü	3.362	1.063			Turizm Lisans ve Üstü	3.662	1.194		
Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.400	1.003			Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.589	1.168		

* $p < 0.05$

Bu sonuca benzer olarak Pelit (2003) “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” konulu çalışmasının

sonucunda ulaşmıştır. Araştırmacı yöneticilerin sahip oldukları turizm eğitim düzeyleri ile astları arasındaki çatışmaları yönetmede kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmektedir.

Tablo 31. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s.	F	p
Almadı	3.771	0.997	4.403	0.002*
Turizm Otel ve Meslek Lisesi	3.607	1.474		
Turizm Önlisans	4.450	1.298		
Turizm Lisans	3.318	1.214		
Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.418	1.203		

* $p < 0.05$

Tablo 31’de katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında sahip oldukları turizm eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık ($p < 0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre değerlendirilmesinde turizm önlisans mezunu çalışanların ($\bar{X}=4.450$) yöneticilerine çok fazla güven duydukları görülmektedir. Özellikle turizm lisans mezunu çalışanlar ($\bar{X}=3.318$) ile kurs, turem vb. eğitim alanların ($\bar{X}=3.418$) turizm önlisans mezunu çalışanlara göre yöneticilerine daha az güven duydukları görülmektedir. Turizm önlisans mezunlarının diğer mezun gruplarına göre yöneticilerine daha fazla güven duymaları, önlisans mezunlarının turizm eğitimi almış nitelikli işgörenler olmasının yanında otel işletmelerinin en fazla ihtiyacı olan alt kademe işgörenlerini turizm meslek yüksekokullarının işletmelere sağlaması yöneticiler için işletmelerde tercih sebebi olabilir. Önlisans mezunlarının yöneticiye güven düzeylerinin yüksek olması bu bağlamda açıklanabilir.

Tablo 32’de çalışanların kaçınma, taviz verme, uzlaşma ve hükmetme boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 32. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerinden Kaçınma, Taviz Verme, Uzlaşma ve Hükmetme Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p	Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p
Önbüro	3.342	0.932	1.600	0.124	Önbüro	3.431	0.956	2.098	0.036*
Yiyecek-İçecek	3.623	0.844			Yiyecek-İçecek	3.510	0.961		
Kat Hizmetleri	3.589	1.167			Kat Hizmetleri	3.464	1.268		
Muhasebe	3.272	1.005			Muhasebe	3.163	0.945		
İnsan Kaynakları	3.450	1.037			İnsan Kaynakları	3.850	1.181		
Halkla İlişkiler	3.760	1.235			Halkla İlişkiler	4.280	0.971		
Satış-Pazarlama	3.163	1.551			Satış-Pazarlama	3.327	1.243		
Teknik Servis	3.973	0.871			Teknik Servis	4.026	0.799		
Diğer(Spa vb.)	3.234	1.266			Diğer(Spa vb.)	3.188	1.189		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p	Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p
Önbüro	3.676	0.776	1.451	0.174	Önbüro	3.507	0.926	1.652	0.109
Yiyecek-İçecek	3.620	0.916			Yiyecek-İçecek	3.689	0.834		
Kat Hizmetleri	3.454	1.291			Kat Hizmetleri	3.621	1.224		
Muhasebe	3.600	0.885			Muhasebe	3.963	0.778		
İnsan Kaynakları	4.150	1.181			İnsan Kaynakları	4.150	0.772		
Halkla İlişkiler	4.080	0.895			Halkla İlişkiler	4.120	0.719		
Satış-Pazarlama	3.327	1.210			Satış-Pazarlama	3.054	1.302		
Teknik Servis	4.040	0.701			Teknik Servis	4.026	0.671		
Diğer(Spa vb.)	3.388	1.390			Diğer(Spa vb.)	3.547	1.111		

* $p < 0.05$

Katılımcıların kaçınma, uzlaşma ve hükmetme boyutlarına ilişkin tutumlarının çalıştıkları bölümlere göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık

($p>0.05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların kaçınma, uzlaşma ve hükmetme boyutlarına ilişkin tutumları çalıştıkları bölümlere göre farklılaşmamaktadır. Ancak taviz verme boyutuna ilişkin görüşlerinin çalıştıkları bölümlere göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların uzlaşma boyutuna ilişkin görüşleri çalıştıkları bölümlere göre değerlendirildiğinde özellikle insan kaynakları ($\bar{X}=4.150$), halkla ilişkiler ($\bar{X}=4.080$) ve teknik servis ($\bar{X}=4.040$) bölümünde çalışanlar yöneticilerin anlaşmazlık durumunda uzlaşma yöntemini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” konulu çalışmasında Pelit (2003), çatışma yönetim yöntemlerinden kaçınma ve hükmetme yöntemleriyle ilgili yönetici görüşleri arasında görev yaptıkları departmanlar itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığını, buna karşılık yöneticilerin görev yaptıkları departmanları ile astları arasındaki çatışmaları yönetmede taviz verme yöntemi ile uzlaşma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 33. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerinden Örgütsel Önlemler Alma ve Problem Çözme Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p	Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p
Önbüro	3.361	0.909	1.107	0.358	Önbüro	3.907	0.954	2.136	0.032*
Yiyecek-İçecek	3.548	0.850			Yiyecek-İçecek	3.600	1.067		
Kat Hizmetleri	3.351	1.163			Kat Hizmetleri	3.545	1.187		
Muhasebe	3.545	0.815			Muhasebe	3.909	0.922		
İnsan Kaynakları	3.700	1.361			İnsan Kaynakları	4.600	0.673		
Halkla İlişkiler	3.660	1.196			Halkla İlişkiler	3.880	1.189		
Satış-Pazarlama	3.381	1.174			Satış-Pazarlama	3.400	1.229		
Teknik Servis	3.826	0.931			Teknik Servis	3.973	1.052		
Diğer(Spa vb.)	3.197	1.221			Diğer(Spa vb.)	3.281	1.293		

* $p<0,05$

Tablo 33'te çalışanların örgütsel önlemler alma boyutuna ilişkin tutumlarının çalıştıkları bölümlere göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel önlemler alma boyutuna ilişkin tutumları çalıştıkları bölümlere göre farklılaşmamaktadır. Çalışanların örgütsel önlemler alma boyutuna ilişkin görüşleri çalıştıkları bölüme göre değerlendirildiğinde gruplar arasında genel olarak katılım düzeyinin birbirine yaklaşık olduğu ve özellikle teknik servis bölümünde çalışanlar ($\bar{X}=3.826$) yöneticilerin çatışma olduğunda daha fazla örgütsel önlemler alma yöntemini kullandığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan çalışanların problem çözme boyutuna ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğu görülmektedir. Katılımcıların problem çözme boyutuna ilişkin görüşleri çalıştıkları bölümlere göre değerlendirildiğinde özellikle insan kaynakları ($\bar{X}=4.600$), muhasebe ($\bar{X}=3.909$) ve teknik servis ($\bar{X}=3.973$) bölümünde çalışanlar yöneticilerin anlaşmazlık durumunda problem çözme yöntemini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda özellikle insan kaynakları bölümünde çalışanların yöneticilerin anlaşmazlık olduğunda problem çözme boyutunu tercih ettiğini düşünmesi, yöneticilerin otel işletmesinde çalışan personellerin genel sorunlarına dönük yaklaşımlarının sonucu şeklinde yorumlanabilir.

Pelit (2003) "Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri" konulu çalışmasında; örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleriyle ilgili yönetici görüşleri arasında görev yaptıkları departmanlar itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 34'te katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin çalıştıkları bölümlere göre değerlendirilmesinde önbüro bölümünde çalışanların ($\bar{X}=3.939$), insan kaynakları bölümünde çalışanların ($\bar{X}=4.454$), halkla ilişkiler bölümünde çalışanların ($\bar{X}=4.372$) ve teknik servis bölümünde çalışanların ($\bar{X}=4.048$) diğer bölümlerde çalışanlara göre yöneticilerine daha fazla güven duydukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Özellikle önbüro, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümünde çalışanların yöneticiye daha fazla güven duymaları bu bölümlerde çalışanların yöneticiler ile iş ilişkilerinden dolayı yoğun temas halinde olmaları ile

açıklanabilir. Önbüro departmanı otelin giriş bölümü olması nedeniyle yönetici kademesindeki personeller bu bölümde çalışanlar ile çok sık bir araya gelmek durumundadırlar. Diğer taraftan insan kaynakları bölümü otelde istihdam edilecek personelin niteliklerini yöneticileriyle paylaşmak durumunda veya otelden ayrılacak personelin durumu hakkında yönetimi bilgilendirmek durumunda olduğundan bu bölümde çalışanlar da yöneticiler ile yoğun temas halindedirler.

Tablo 34. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s.	F	p
Önbüro	3.939	1.262	2.390	0.016*
Yiyecek-İçecek	3.616	0.867		
Kat Hizmetleri	3.695	1.549		
Muhasebe	3.876	0.871		
İnsan Kaynakları	4.454	0.973		
Halkla İlişkiler	4.372	0.780		
Satış-Pazarlama	3.132	1.341		
Teknik Servis	4.048	0.864		
Diğer(spa vb.)	3.345	1.293		

* $p < 0.05$

Tablo 35'teki bulgulara göre çalışanların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe tecrübe sürelerine(kıdeme) göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p > 0.05$) olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanların kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşleri turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre değerlendirildiğinde gruplar arasında genel olarak katılım düzeyinin ortalamaları birbirine yaklaşık gerçekleşmiş ve katılımcılar yöneticilerin orta seviyede bu yöntemleri kullandığını belirtmişlerdir. Farklı sektörde yapılan bir araştırmada Özdemir ve Özdemir (2007), bireylerin duygusal zekâ boyutları ve kullandıkları

çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin saptanmasını ve incelenmesini amaçladığı çalışmada çalışma süresine bağlı olarak bireylerin çatışma yönetimi stratejilerinin(İşbirliği, Başkasını Tanıma, Hâkimiyet Kurma, Önleme ve Uzlaşma) hiçbirinde anlamlı bir fark bulunamadığını belirtmiştir.

Tablo 35. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Tecrübe Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p	Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.486	1.041	0.285	0.836	1-5 yıl arası	3.464	1.088	1.157	0.326
6-10 yıl arası	3.452	1.088			6-10 yıl arası	3.468	0.984		
11-15 yıl arası	3.576	1.152			11-15 yıl arası	3.648	1.034		
16 yıl ve üstü	3.282	0.943			16 yıl ve üstü	3.035	1.204		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p	Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.613	1.020	0.217	0.884	1-5 yıl arası	3.642	0.972	0.014	0.998
6-10 yıl arası	3.563	0.901			6-10 yıl arası	3.621	1.019		
11-15 yıl arası	3.616	1.095			11-15 yıl arası	3.656	0.917		
16 yıl ve üstü	3.423	1.081			16 yıl ve üstü	3.658	1.021		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p	Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.434	1.043	0.198	0.898	1-5 yıl arası	3.646	1.156	0.316	0.814
6-10 yıl arası	3.373	1.015			6-10 yıl arası	3.668	1.015		
11-15 yıl arası	3.552	0.851			11-15 yıl arası	3.552	1.306		
16 yıl ve üstü	3.423	0.958			16 yıl ve üstü	3.400	1.079		

Tablo 36'da katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe tecrübe sürelerine yönelik karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre değerlendirilmesinde

1-5 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=3.663$), 6-10 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=3.598$), 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=3.974$) ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ($\bar{X}=3.786$) değerler ile yöneticilerine orta düzeyde güven duydukları görülmektedir.

Tablo 36. Katılımcıların Yöneticiye Güvене İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Tecrübe Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.663	1.144	0.710	0.546
6-10 yıl arası	3.598	1.278		
11-15 yıl arası	3.974	1.130		
16 yıl ve üstü	3.786	1.065		

Farklı sektörde yapılan bir araştırmada bu sonuca paralel olarak Yılmaz (2007) “Kurum İçi İletişim Ortamı ile Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması” konulu çalışmasında çalışanların kıdemlerine göre hem yöneticiye duyulan güven düzeyinin hem de iş arkadaşlarına duydukları güven düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmektedir.

Tablo 37’deki bulgulara göre çalışanların kaçınma, taviz verme, hükmetme ve problem çözme boyutlarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların uzlaşma ve örgütsel önlemler alma boyutlarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre karşılaştırılmasında ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası çalışanların dışındaki diğer grupların aritmetik ortalamalarına göre çalışanlar yöneticilerin kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini orta düzeyde uyguladıklarını düşünmektedirler. Çalışanların kaçınma boyutuna ilişkin görüşleri turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre değerlendirildiğinde özellikle 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=2.550$), taviz verme boyutuna ilişkin görüşleri turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=2.583$), hükmetme boyutuna ilişkin görüşleri turizm sektöründe tecrübe

sürelerine göre değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}= 2.633$), örgütsel önlemler alma boyutuna ilişkin görüşleri turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=2.750$) ve problem çözme boyutuna ilişkin görüşleri turizm sektöründe tecrübe sürelerine göre değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=2.816$) az katılım düzeyleri ile bir çatışma olduğunda yöneticilerin bu yöntemleri uyguladıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre özellikle 11-15 yıl arası çalışanlar yöneticilerin kaçınma, taviz verme, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini daha az uyguladıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 37. Katılımcıların Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Bağlı Olduğu Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Kaçınma Boyutu					Taviz Verme Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p	Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.519	1.027	3.404	0.018*	1-5 yıl arası	3.519	1.049	3.291	0.021*
6-10 yıl arası	3.482	1.149			6-10 yıl arası	3.343	1.139		
11-15 yıl arası	2.550	1.058			11-15 yıl arası	2.583	0.850		
16 yıl ve üstü	3.240	0.606			16 yıl ve üstü	3.240	1.169		
Uzlaşma Boyutu					Hükmetme Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p	Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.622	0.995	1.248	0.292	1-5 yıl arası	3.689	0.936	4.988	0.002*
6-10 yıl arası	3.578	1.053			6-10 yıl arası	3.656	1.095		
11-15 yıl arası	3.083	0.652			11-15 yıl arası	2.633	0.921		
16 yıl ve üstü	3.320	1.300			16 yıl ve üstü	3.200	1.019		
Örgütsel Önlemler Alma Boyutu					Problem Çözme Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p	Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.480	0.998	2.237	0.084	1-5 yıl arası	3.692	1.121	2.750	0.043*
6-10 yıl arası	3.313	1.087			6-10 yıl arası	3.469	1.149		
11-15 yıl arası	2.750	1.020			11-15 yıl arası	2.816	0.939		
16 yıl ve üstü	3.400	0.860			16 yıl ve üstü	3.840	1.236		

* $p < 0.05$

Tablo 38. Katılımcıların Yöneticiye Güvene İlişkin Görüşlerinin Bağlı Olduğu Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven Boyutu				
Tecrübe süresi	\bar{X}	s.s.	F	p
1-5 yıl arası	3.729	1.175	2.878	0.036*
6-10 yıl arası	3.634	1.034		
11-15 yıl arası	2.727	1.194		
16 yıl ve üstü	3.654	1.374		

* $p < 0.05$

Tablo 38’de katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında bağlı oldukları yönetici tecrübe sürelerine göre anlamlı bir farklılık ($p < 0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin bağlı oldukları yönetici tecrübe sürelerine göre değerlendirilmesinde 1-5 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=3.729$), 6-10 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=3.634$) ve 16 yıl ve daha fazla çalışanların ($\bar{X}=3.654$) yöneticilerine orta düzeyde güven duydukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Özellikle 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=2.727$) diğer grup çalışanlarına göre yöneticilerine daha az güven duydukları görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların diğer çalışanlara göre yöneticilerine daha fazla güven duymaları yöneticilerin otel işletmelerinde daha az tecrübeli işgörenler ile yakından ilgilenmesi ile açıklanabilir.

Farklı sektörde yapılan bir araştırmada Yalçınkaya (2007) “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmasında çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin hizmet süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

6.6. ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ İLE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında ölçeklere ve boyutlarına yönelik ortalamalar ve standart sapmaları verilmiş, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine yönelik bulgular paylaşılmıştır.

Tablo 39.Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Ölçek	Boyutlar	\bar{X}	s.s
Yöneticiye Güven	Yöneticiye Güven	3.67	1.17
Çatışma Yönetme Yöntemleri	Kaçınma	3.47	1.05
	Taviz Verme	3.45	1.06
	Uzlaşma	3.59	0.99
	Hükmetme	3.63	0.97
	Örgütsel Önlemler Alma	3.42	1.01
	Problem Çözme	3.63	1.13
	Genel		3.53

Çatışma yönetme yöntemleri, yöneticiye güven ve bunlara ilişkin alt boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 39’da sunulmuştur. Tablo 39’daki bulgulara göre yöneticiye güven boyutunun ortalaması (3.67) olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan çatışma yönetme yöntemleri ölçeğinin genel ortalamasının (3.53) olarak hesaplandığı görülmektedir. Çatışma yönetme yöntemleri boyutları içerisinde en düşük ortalama (3.42) “Örgütsel Önlemler Alma” iken, en yüksek ortalama (3.63) değeri ile “Problem Çözme” ve “Hükmetme” boyutlarının olduğu görülmektedir. Çalışanlara göre yöneticiler sorunları çözmeye en çok problem çözme ve hükmetme yöntemlerini kullanmakta, en az düzeyde ise örgütsel önlemler alma yöntemini kullanmaktadırlar. Başka bir deyişle çalışanlara göre; bir çatışma(anlaşmazlık-uyuşmazlık) olduğunda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin en çok problem çözme ve hükmetme yönteminde (3.63)

yoğunlaştığı, en az düzeyde ise kaçınma yönteminde (3.42) yoğunlaştığı görülmektedir. Nitekim Pelit (2005), bu sonuçlara paralel olarak “Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama)” isimli çalışmasında otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken en fazla oranda problem çözme yöntemini, en düşük oranda ise kaçınma yöntemini kullandıklarını (yapılan analizler sonucu) ortaya koymuştur. Diğer taraftan farklı bir sektörde yapılan araştırmada benzer sonuca ulaşan Ural (1997) ise “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” isimli araştırmasında İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemleri her üç katılımcı grubu tarafından da; problem çözme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme şeklinde sıralamıştır. Bu çalışmaların sonuçları da çatışma yönetme yöntemleri boyutlarının yöneticiler tarafından tercih edilme-kullanma bulgularını destekler niteliktedir.

Tablo 40. Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Ölçeklerinin İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek		Yöneticiye Güven
Çatışma Yönetme Yöntemleri	r	0.665
	p	0.000*
	n	330

**p<0.01 r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı*

Tablo 40’teki bulgulara göre, çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Korelasyon katsayısı $r=0.665$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye güven arasında pozitif ve orta derecede bir ilişki olduğu ($0.60<r<0.79$) tespit edilmiştir. Başka bir deyişle çalışanların yöneticilerin kullandığı çatışma yönetme yöntemleri algısına göre çalışanların yöneticiye duydukları güven düzeyleri de buna bağlı olarak artmaktadır. Bu bulguya göre, araştırmanın amacı doğrultusunda ileri

sürülen “Beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemleri ile çalışanların yöneticiye duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Farklı bir sektörde yapılan araştırmada Kılıç (2006) özel kurucu okullarındaki öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmaları yönetmede kullandıkları stiller arasında istatistiksel bakımdan anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kılıç (2006) özel vakıf okullarındaki öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile tümleştirme ve hükmetme stilleri arasında istatistiksel bakımından .05 düzeyinde olumsuz; ödün verme ve kaçınma stilleri arasında istatistiksel bakımından .01 düzeyinde olumsuz bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Tablo 41. Çatışma Yönetme Yöntemleri Boyutları ile Yöneticiye Güven Boyutunun İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		A	1	2	3	4	5	6
Çatışma Yönetme Yöntemleri	A: Yöneticiye Güven	r	1					
		p						
	1: Kaçınma	r	0.54**	1				
		p	0.000*					
	2: Taviz Verme	r	0.57**	0.74**	1			
		p	0.000*	0.000*				
	3: Uzlaşma	r	0.63**	0.66**	0.77**	1		
		p	0.000*	0.000*	0.000*			
	4: Hükmetme	r	0.45**	0.59**	0.50**	0.62**	1	
		P	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*		
	5: Örgütsel Ö. Alma	r	0.48**	0.59**	0.62**	0.67**	0.67**	1
		P	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	
	6: Problem Çözme	r	0.66**	0.57**	0.65**	0.78**	0.58**	0.75**
	p	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	

* $p < 0.01$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Yöneticiye güven değişkeninin çatışma yönetme yöntemi boyutları ile aralarındaki korelasyon katsayıları Tablo 41’de belirtilmektedir. Ural ve Kılıç’a göre

(2005) değişkenler arasında korelasyon katsayısının (0-0.25) aralığında olması ilişkinin zayıf; değişkenler arasında korelasyon katsayısının (0.50-0.69) aralığında olması orta; değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının (0,70-0,89) aralığında olması ilişkinin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Buna göre yöneticiye güven değişkeni ile problem çözme ($r=0.66$, $p=0.00$), uzlaşma ($r=0.63$, $p=0.00$), taviz verme ($r=0.57$, $p=0.00$), kaçınma ($r=0.54$, $p=0.00$), arasında pozitif yönlü orta derecede ilişki varken; yöneticiye güven değişkeninin örgütsel önlemler alma ($r=0.48$, $p=0.00$) ve hükmetme ($r=0.45$, $p=0.00$) değişkenleri ile arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun yanı sıra çatışma yönetme yöntemlerinden problem çözme ile uzlaşma yöntemi arasında ($r=0.78$, $p=0.00$), uzlaşma ile taviz verme arasında ($r=0.77$, $p=0.00$), problem çözme ile örgütsel önlemler alma arasında ($r=0.75$, $p=0.00$) ve taviz verme ile kaçınma yöntemleri arasında ($r=0.74$, $p=0.00$) pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Nitekim farklı sektörde yapılan bir araştırmada Özdemir (2008), çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma ile iş tatmini arasında, zorlama ile iş tatmini arasında ve problem çözme ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Yine farklı sektörde yapılan diğer bir çalışmada Akgül (2011) öğretmenlerin duygusal zekâ alt boyut puanları ile çatışma yönetimi stratejilerinden ‘bütünleştirme’(problem çözme) ve uzlaşma arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir.

Çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye güven üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 42’de sunulmuştur. Tablo 42’deki bulgular, bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güven ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan çatışma yönetme yöntemleri boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=55.01$; $p<0.01$). Bununla birlikte, çatışma yönetme yöntemleri alt boyutlarına ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hesaplanan $R^2=0.505$ değeri modelin çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin alt boyutlarca (Kaçınma-K-, Taviz Verme-T-, Uzlaşma-U-, Hükmetme-H-, Örgütsel Önlemler Alma-Ö-, Problem Çözme-P-) açıklanma oranının %50.5 olduğunu ortaya koymaktadır. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin t değerleri incelendiğinde ise yöneticiye güveni etkileyen en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun “Problem çözme” olduğu tespit edilmiş olup, bunu sırası ile

“Uzlaşma”, “Taviz verme”, “Kaçınma”, “Örgütsel önlemler alma” ve “Hükmetme” boyutları takip etmektedir. Bu bulgulara göre, araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen “Beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır” sorusuna göre çatışma yönetme yöntemleri boyutlarının yöneticiye güven üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan söz konusu bu bulgular; beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğunu destekler nitelikte olup, korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 42. Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

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

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

$$\text{Güven} = 0.674 + 0.163K + 0.166T + 0.222U + 0.073H + 0.132Ö + 0.518P$$

Model incelendiğinde, problem çözme (P) boyutundaki bir birimlik artışın yöneticiye güven üzerinde 0.518’lik bir artma sağladığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, uzlaşma boyutundaki bir birimlik artışın yöneticiye güven üzerinde 0.222’lik bir artma, taviz verme (T) boyutundaki bir birimlik artışın ise yöneticiye güven üzerinde 0.166’lik bir artma sağladığı belirlenmiştir.

Problem çözümlerinin her iki tarafın düşünce ve isteklerini ön planda tutan, iki taraf arasında işbirliğinin söz konusu olduğu, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına karşı verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanıldığı (Karip, 2003; Colman ve Wulfert, 2002: 635) dikkate alınırsa yöneticiye güven üzerinde oldukça önemli olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan uzlaşma yönteminin çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak, işbirliğini ve fikir birliğini sağladığı (Ural, 1997: 45) dikkate alındığında yöneticiye güven üzerinde önemli olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Nitekim bu açıklama ve sonuçlara paralel olarak farklı bir sektörde yapılan çalışmada Altıntaş (2007) “İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi” isimli araştırmasında iş doyumu üzerinde sadece çatışma çözme stillerinden (problem çözme) işbirliği ve uzlaşmanın olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan Özdemir (2008) “Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi” isimli çalışmasında yapmış olduğu regresyon analizine göre bağımsız değişkenler olarak ele aldığı problem çözme, kaçınma, zorlama, uzlaşma ve uyma'nın; bağımlı değişken olan iş tatmini üzerinde bir bütün olarak anlamlı ve problem çözme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma durumu sosyal bir varlık olan insanoğlu için kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle insanın bulunduğu her yer ve ortamda farklılık, anlaşmazlık, uyuşmazlık olduğundan çatışma kültürü insanoğluyula yaşittir. Bu kapsamda çatışma olgusu insan hayatının bir parçası olmuş bireysel ve örgütsel düzeylerde kendisini göstermiş, bireyleri, örgütleri, toplumları hatta ulusları nedenleri ve sonuçları itibari ile en fazla etkileyen kimi zaman fırsat veya yenilik, çoğu zaman tehdit olarak değerlendirilmiştir.

Çatışmanın çağrıştırdığı ve çoğu zaman birlikte anıldığı rekabet, farklılık, anlaşmazlık, tartışma, tehdit, kavga gibi durumların bireyler ve örgütler üzerinde olumsuz etkileri olduğu açıktır. Bu değişkenler üzerinden değerlendirildiğinde çatışma olgusu bireyler ve örgütler açısından sadece engellenmesi ve bitirilmesi gereken zararlı ve tehlikeli bir unsurdur. Diğer taraftan çatışmalar etkili şekilde kullanıldığında özellikle örgütler için fayda sağlayacak fırsat ve yenilikler getirebilir. Bu noktada çatışmaların yönetilmesi, çözümüne yönelik uygun yöntemlerin uygulanması örgütlerin devamlılığı açısından çok önemlidir.

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

Son yıllarda işletmelerde giderek önem kazanan, işletme içi ve dışı faaliyetleri yakından etkileyen çalışanlar ve yöneticiler açısından belirleyici rolü olan bir diğer kavram da güven unsurudur. Güven olgusu bireylerin başkalarına ve işletmelerine karşı kendilerini rahat ve huzurlu hissetmelerini sağlayan, olduğu taktirde bir çok sorunun, anlaşmazlığın kendiliğinden ortadan kalkmasına, olmadığı durumlarda ise basit farklılıkların ve uyuşmazlıkların önemli çıkmazlara dönüşmesine neden olan hassas bir olgudur. Bu kapsamda değerlendirildiğinde özellikle emek-yoğun hizmetle daha çok insan gücüne dayanan otel işletmeleri açısından güven olgusu ayrı bir önem kazanmaktadır. Hizmet çoğunlukla insan

gücüne bağlı otel işletmelerinin faaliyetlerini sağlıklı sürdürmesinde ve devamlılıklarını sağlamasında önemli bir etkidir. Çalışan olmadan hizmette olamayacağına göre çalışanların otel işletmelerinde birbirleri ve yöneticileri arasındaki güven ilişkileri ve algılamaları son derece önemlidir. İnsan ilişkilerini belirleyen kilit konumda bulunan güven unsurunun insan faktörüne bağlı konaklama işletmeleri faaliyetlerini olumlu veya olumsuz etkileyeceği ortadadır.

İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmaların varlığının kaçınılmaz olduğu bilindiğine göre otel işletmeleri de işgörenler ve yöneticiler açısından çatışmaların yoğun olarak yaşandığı işletmelerdir. Çatışma olgusu, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin sağlam temellere dayanmasını açıklayan güven kavramıyla da yakından ilişkilidir. Güven olgusu örgütlerde işgörenler ve yöneticiler açısından örgütsel başarı, verimlilik ve devamlılık açısından hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda özellikle emek-yoğun özellik taşıyan otel işletmelerinde çatışma olgusu beraberinde işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ve değişik boyutlardaki güven algılarını gündeme getirmektedir. Dolayısı ile birçok bölümden ve çok sayıda işgörenden oluşan otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemleri algı düzeylerini ve yöneticiye duydukları güven düzeylerini belirlemek ve buna ilişkin çözüm önerileri ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda konuyla ilgili araştırma Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri Afyonkarahisar ilindeki 5 yıldızlı 8 otelden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel çalışanlarının çoğunluğunu; cinsiyeti erkek (%65.5), medeni durumu evli (%50.3), 21-30 yaş arasında bulunan çalışanların (%64.2), gelir düzeyi 751-1250 TL arasında olan çalışanların (%47.9), eğitim durumu lise mezunu olan çalışanların (%48.2), turizm eğitimi almamış çalışanların (%48.8), turizm sektöründe tecrübe süresi 1-5 yıl arasında olan çalışanların (%64.2), çalışanların bağlı oldukları yönetici ile çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların (%80.9) oluşturduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan işletmede çalışma tecrübesi 1-5 yıl arası olan çalışanların (%75.5) oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunun erkek olması bu işletmelerin insan gücüne bağlı hizmet odaklı sektör olması ile açıklanabilir.

Özellikle çalışanların yaş aralığına bakıldığında çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır. Bu bulgu da otel işletmelerinin hizmet odaklı emek-yoğun sektör olması nedeniyle genç çalışanlara daha çok ihtiyaç duyması şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların gelir düzeylerine bakıldığında çok önemli bir çoğunluğun 1250 TL ve altında gelir elde ettiği görülmektedir. Çalışanların gelir düzeylerinin düşük olması; lise mezunu olan çalışanların yoğun olması, turizm eğitimi almamış çalışanların yüksek oranda olması ve turizm sektöründe tecrübe durumları az olan çalışanların oranının yüksek olması ile açıklanabilir. Ayrıca çalışanların bağlı oldukları yöneticileri ile çalışma sürelerinin 1-5 yıl aralığında çok yüksek bir oranda olması, otel işletmelerinin daha çok sezonluk özellik göstermesi ve dinamik yapıya sahip olması ile açıklanabilir.

Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının çatışma yönetme yöntemleri algıları ile yöneticiye duydukları güven arasındaki ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir.

Yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin çalışan algılarının cinsiyete, yaş gruplarına (kaçınma boyutu hariç), gelir düzeylerine, eğitim durumlarına (problem çözme boyutu hariç), turizm eğitimi alma durumlarına (uzlaşma boyutu hariç), çalıştıkları departmana (taviz verme ve problem çözme boyutu hariç) göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Özellikle 41 ve üzeri yaş grubunda bulunan çalışanların diğer yaş aralığında bulunan çalışanlara göre yöneticilerin otel işletmesinde çatışmayı yönetmek için bütün yöntemleri daha çok kullandıklarını düşünmektedirler. Bu bulgu 41 yaş ve üzeri çalışanların işletmelerinde çatışma ortamını istemedikleri ve çatışma olduğunda her türlü önlemin alınmasının gerekli olduğunu düşünmeleri ile açıklanabilir.

Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre özellikle halkla ilişkiler ve teknik servis bölümlerinde taviz verme yöntemini; insan kaynakları, halkla ilişkiler ve teknik servis bölümünde çalışanların uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini yöneticilerinin tercih ettiğini belirtmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle özellikle yöneticiler ile sürekli iletişimde olan insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümünde çalışanlar yöneticilerinin sorunların karmaşıklığına bağlı olarak taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Diğer taraftan yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin çalışan algılarının turizm sektöründe çalışma sürelerine göre, şu anda bağlı olduğu yöneticisiyle çalışma süresine (uzlaşma ve örgütsel önlemler alma boyutu hariç) göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların yöneticiye güvene ilişkin görüşlerinin ise; cinsiyete, yaş gruplarına, gelir düzeyine, eğitim düzeylerine, turizm eğitimi alma durumlarına, çalıştıkları departmana, şu anda bağlı olduğu yöneticisiyle çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre katılımcılardan; kadınların, 41 yaş ve üzeri çalışanlar ile 15-20 yaş grubu çalışanların, 1251-1750 TL arası gelir elde edenlerin, önlisans mezunlarının, turizm önlisans mezunlarının, önbüro, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümünde çalışanların, 1-10 yıldır bağlı olduğu yöneticisiyle birlikte çalışanların diğer gruplara göre yöneticilerine daha fazla güven duydukları belirlenmiştir.

Yaş aralıklarına göre 41 yaş ve üzeri çalışanlar ile 15-20 yaş grubu çalışanların yöneticilerine daha fazla güven duydukları belirlenmiştir. Bu bulgu yöneticilerin küçük yaş grubunda bulunan çalışanların sorunları ile daha yakından ilgilenmesi ile açıklanabilir.

Özellikle 1251-1750 TL arası geliri olanların yöneticilerine yüksek düzeyde güvendikleri görülmektedir. Aksine 1751 TL ve daha fazla geliri olanların yöneticilerine olan güven düzeyleri düşük olarak belirlenmiştir. Gelir düzeyleri daha çok konum ve kıdem ölçütlerine göre belirlendiğinden geliri yönetici gelirlerine yakın olan çalışanların yöneticilerine güven düzeylerinin düşük olması yöneticileri kendilerine rakip olarak görmelerine bağlı olabilir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre yöneticiye duydukları güven düzeyinin önlisans mezunlarında yüksek olduğu, lise mezunu çalışanlarda daha az düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum otel işletmesi yöneticilerininin turizm sektörüne alt ve orta kademe personel yetiştiren önlisans mezunları ile daha kolay iletişim kurmaları ile açıklanabilir.

Katılımcıların turizm eğitim durumlarına göre yöneticiye duydukları güven düzeyinin sadece turizm önlisans mezunlarında yüksek olduğu, diğer mezun gruplarının yöneticilerine orta düzeyde güvendikleri görülmektedir. Turizm önlisans

mezunlarının diğer mezun gruplarına göre yöneticilerine daha fazla güven duymaları, önlisans mezunlarının turizm eğitimi almış nitelikli işgörenler olmasının yanında otel işletmelerinin en fazla ihtiyacı olan alt kademe çalışanlarını turizm meslek yüksekokullarının sağlaması yöneticiler için işletmelerde tercih sebebi olabilir.

Özellikle önbüro, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümünde çalışanların yöneticiye daha fazla güven duymaları bu bölümlerde çalışanların yöneticiler ile iş ilişkilerinden dolayı yoğun temas halinde olmaları ile açıklanabilir. Önbüro departmanı otelin giriş bölümü olması nedeniyle yönetici kademesindeki personeller bu bölümde çalışanlar ile çok sık bir araya gelmek durumundadırlar. Diğer taraftan insan kaynakları bölümü otelde istihdam edilecek personelin niteliklerini yöneticileriyle paylaşmak durumunda veya otelden ayrılacak personelin durumu hakkında yönetimi bilgilendirmek durumunda olduğundan bu bölümde çalışanlar da yöneticiler ile yoğun temas halindedirler.

Çalışmada çatışma yönetme yöntemleri ölçeği, kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme boyutları ile ele alınırken; yöneticiye güven ölçeği sadece yöneticiye güven boyutu olarak ele alınmıştır.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çatışma yönetme yöntemleri alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, kaçınma boyutunda çalışanların çatışma yönetme yöntemleri algısının en yüksek olduğu ifade “Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önler” iken, en düşük olduğu yargı ise “Astlarıyla yüz yüze gelmez” ifadesidir. Taviz verme boyutunda en yüksek olduğu ifade “Astlarının tüm beklentilerini karşılamaya özen gösterir” iken, en düşük olduğu yargı “Astlarının aldığı her karara uyar” ifadesi olmuştur. Uzlaşma boyutunda çalışanların en çok katıldığı ifade “Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular” ifadesi iken, en düşük olduğu yargı “Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için isteklerinden vazgeçer” ifadesidir. Hükmetme boyutunda çalışanların en çok katıldığı ifade “Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerini kullanır” iken, en düşük olduğu yargı “Kendi görüşlerini kabul ettirmek için ikna eder” ifadesi olmuştur. Örgütsel önlemler alma boyutunda çalışanların en çok katıldığı ifade “Soruna ilişkin davranış değişikliği için eğitim çalışmalarına ağırlık verir” iken, en

düşük olduğu yargı “Astının mevcut departmanını değiştirir” yargısıdır. Problem çözme boyutunda çalışanların en çok katıldığı ifade “Sorunun çözümü için farklı görüşlerin katkı yapacağına inanır” ifadesi iken, çalışanların en az katıldığı yargı “Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlar” ifadesi olmuştur.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre çalışanların yöneticiye güven algısının en yüksek olduğu ifade “Yöneticim işine profesyonel olarak yaklaşan ve kendini işine adayan bir kişidir” iken, en düşük olduğu yargı “Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi özgürce paylaşabileceğim bir ilişkim vardır” ifadesi olmuştur.

Çalışanlara göre yöneticiler sorunları çözmeye en çok problem çözme ve hükmetme yöntemlerini kullanmakta, en az düzeyde ise örgütsel önlemler alma yöntemini kullanmaktadırlar. Başka bir deyişle çalışanlara göre; bir çatışma(anlaşmazlık-uyuşmazlık) olduğunda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin en çok problem çözme ve hükmetme yönteminde yoğunlaştığı, en az düzeyde ise kaçınma yönteminde yoğunlaştığı görülmektedir.

Çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bu çalışmada çatışma yönetme yöntemleri boyutları olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme değişkenleri ile yöneticiye güven boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer bir deyişle çalışanların yöneticilerin kullandığı çatışma yönetme yöntemleri algısına göre çalışanların yöneticiye duydukları güven düzeyleri de buna bağlı olarak değişmektedir. Bu bulguya göre, araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen “Beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemleri ile çalışanların yöneticiye duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Yöneticiye güven boyutu ile en yüksek düzeyde ilişkili olan çatışma yönetme yöntemi boyutları problem çözme yöntemi ve uzlaşma yöntemi olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan yöneticiye güven boyutu ile örgütsel önlemler alma ve hükmetme boyutları arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çatışma yönetme yöntemi boyutlarının yöneticiye güven üzerinde pozitif ve kuvvetli bir etkiye sahip olması

yöneticilerin çatışmaları çözmede tercih ettikleri-uyguladıkları yöntemi seçerken çalışanların algılarını ön planda tutmaları ile açıklanabilir. Dolayısı ile çalışanların çatışma yönetme yöntemi algıları yöneticiye duydukları güven düzeyini etkilemektedir denilebilir. Özellikle çalışanların yöneticiye güven düzeyini etkileyen en yüksek boyutlar problem çözme ve uzlaşma olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra çatışma yönetme yöntemlerinden problem çözme ile uzlaşma yöntemi arasında; uzlaşma ile taviz verme arasında; problem çözme ile örgütsel önlemler alma arasında ve taviz verme ile kaçınma yöntemleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur.

Bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güven ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan çatışma yönetme yöntemleri boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çatışma yönetme yöntemleri alt boyutlarına ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin t değerleri incelendiğinde ise yöneticiye güveni etkileyen en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun “Problem çözme” olduğu tespit edilmiş olup, bunu sırası ile “Uzlaşma”, “Taviz verme”, “Kaçınma”, “Örgütsel önlemler alma” ve “Hükmetme” boyutları takip etmektedir. Diğer taraftan çoklu doğrusal regresyon modeli incelendiğinde, yöneticiye güven üzerinde en fazla artış sağlayan çatışma yönetme yöntemleri boyutunun problem çözme boyutu olduğu görülmekte bunu sırası ile uzlaşma ve taviz verme boyutları izlemektedir. Özellikle bağımsız değişken olan problem çözme boyutunun bağımlı değişken olan yöneticiye güveni etkileyen en önemli boyut olması, problem çözme yönteminin taraflar arasındaki sorunları açık, şeffaf bir şekilde görüş alışverişinde bulunarak çözmeye çalışması ile açıklanabilir. Diğer taraftan bağımsız değişken olan uzlaşma boyutunun bağımlı değişken olan yöneticiye güveni etkileyen en önemli ikinci boyut olması ise, uzlaşma yönteminin bireyler ve taraflar arasındaki sorunları ortak bir noktada uyma çabası içerisinde çözmeye çalışması ile açıklanabilir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine (Yazıcıoğlu, 2009), etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine yönelik (Arslantaş ve Dursun, 2008), yöneticiye duyulan güven

ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011), yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesine yönelik (Kılıçlar, 2011), çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolüne yönelik (İşbaşı, 2000), örgütsel güven ve bağlılık ilişkisine yönelik (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010), çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılmasına yönelik (Asunakutlu, 2006), yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemlerine yönelik (Pelit, 2005), örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yönelik (Çetinel, 2008), yöneticiye güven yapısı, lider-üye değişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yönelik (Deluga, 1994), yönetimde ve performansta güvene yönelik (Mayer ve Gavin, 2005), Çalışan-işveren ilişkilerinde güven algısına yönelik (Mishra ve Morrissey, 1990), örgütsel güven, yöneticiye güven ve hizmetkar liderlik ilişkisine yönelik (Joseph ve Winston, 2005) yerli ve yabancı birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak özellikle otel işletmeleri açısından çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güvenle ilişkisine yönelik araştırmaların çok fazla olmadığını belirtmek mümkündür.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011) tarafından yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik kamu ve özel sektör karşılaştırmasının yapıldığı çalışmada yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör açısından karşılaştırma yapıldığında yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olduğu da tespit edilmiştir. Diğer taraftan Yazıcıoğlu (2009) tarafından konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine çalışılan araştırmada; örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Benzer bir şekilde Kılıçlar (2011) tarafından yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesine yönelik çalışmada ise öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Asunakutlu (2006) tarafından çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılmasına yönelik turizm sektöründe yapılan çalışmada, çalışanların iş

arkadaşları ve yöneticileri ile kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde otel işletmelerine/ yöneticilere yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Çatışma yönetme yöntemleri boyutlarının öneminin kavranması gerek yöneticilerin uygulamalarında gerekse konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında ve en önemlisi otel işletmelerinde yöneticiye güven düzeyini artırabilecek, çalışanların kendilerini rahat ve sağlıklı hissettikleri örgüt iklimi içerisinde olmalarını sağlayabilecektir. Bu bağlamda;

- Yöneticiler astları ile daha fazla bir araya gelmeli ve çalışanlarına karşı düşüncelerini paylaşma konusunda daha şeffaf davranmalıdırlar.
- Yöneticilerin herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda çalışanlarının görüşlerini de alması özellikle çatışmaların çözümünde önemli rol oynayabilir.
- Yöneticiler sorunların çözümüne yönelik örgüt içi eğitim çalışmalarına önem vermeli ve bir anlaşmazlık durumunda kendi kararlarını ısrarla uygulamaktan kaçınmalıdırlar.
- Yöneticiler çatışmaların nedenine bağlı olarak sorunların çözümünde kaynak arttırma yoluna gidebilir.
- Çalışanların iş ilişkilerinde ve sorunlarında fikirlerini, duygularını yöneticileri ile paylaşabileceği güvenilir bir ortam sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlarına işletme içerisinde, iş ilişkilerinde ve sorunların çözümünde adil davranmaları ve çalışanların yöneticiye ve işletmelerine güven duymalarında önemlidir. Özellikle çalışanların iş konusunda etik kurallar çerçevesinde hareket etmeleri işletmenin verimliliğine katkı sağlayabilir.
- Çalışanların yöneticiye güven düzeylerinin yüksek olması ve çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişimin olması için sorunların ve çatışmanın çözümünde görüş alış-verişinde bulunmalıdırlar.
- Aynı şekilde yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları için de çalışanlar işlerinde dürüst ve etik olmalılar, iş prensiplerine özen göstermelidirler.

- Yöneticiler meydana gelen çatışmaların olumsuz etkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda pozitif bir enerjiye dönüştürmeli ve farklılıkları birer yenilik ve gelişmeye öncülük eden unsurlar olarak değerlendirmelidirler.
- Çalışanların gelir düzeyleri işletme içerisindeki anlaşmazlıkları ve güven konusunu yakından ilgilendiren bir husustur. Bu çerçevede otel işletmeleri sahiplerinin-yöneticilerinin çalışanların maaşlarını piyasa koşullarına göre düzenlemeleri, maaş artışlarını geciktirmeden gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu durum personelin çatışma, güvensizlik ve dolayısıyla geleceğe yönelik olumsuz kaygılarını hafifleterek çalışanların işleme olan katkılarını arttırabilir.
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler oldukları için her zaman genç ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Bu sebeple işletme çalışanlarının büyük bir bölümü genç çalışanlardan oluşmaktadır. Özellikle yöneticilerin küçük yaş grubunda çalışanların sorunları ile daha yakından ilgilenmesi otel işletmelerinde çatışmaların sıklığını azaltabilir ve bu yaş grubunda çalışanların yöneticilerine olan güven düzeylerini arttırabilir.
- Özellikle departmanlar içerisinde görev dağılımları ve iş yükleri de çatışmaların önemli nedenleri arasında sayılabilir. Bu çerçevede otel yöneticileri iş dağılımlarının bölümler içerisinde eşit bir şekilde dağılımına bölümlerdeki iş yüküne göre personel sayısına özen göstermeleridirler.

Bu araştırma, yöneticilerin çatışma yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik çalışanların görüşlerini kapsadığından, söz konusu işletmelerde bundan sonra yapılacak çalışmalar için çatışma yönetimi ve yöneticiye güven arasındaki ilişki araştırılarak farklılıklar ortaya konulabilir. Söz konusu bu çalışma Afyonkarahisar'daki uygulamacılar ve konuyla ilgilenen araştırmacılara önemli bir takım ipuçları ve öneriler verebilir. Özellikle diğer destinasyonlarda yapılabilecek çatışma yönetimi ve yöneticiye güven araştırmalarıyla bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin varoluş nedeni müşterilerine kaliteli hizmet sunmak olduğundan otel işletmelerinde amaca uygun kaliteli hizmetleri yerine getirenler de otel çalışanları olacaklardır. Bu sebeple işletme yönetiminin ve yöneticilerinin çatışmaları meydana gelmeden önlemesi-engellemesi, ortaya çıkan

çatışmaları iyi analiz ederek, görüş alış-verişinde bulunarak kontrol etmesi ve çatışmalara en uygun çatışma yönetme yöntemiyle müdahale etmeleri çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Dolayısı ile işletmede var olan çatışma ve çatışmaya müdahale yöntemleri çalışanların moral, motivasyon durumunu, işletmeye ve yöneticiye duydukları güveni; bu da verilen hizmetin kalitesini etkileyecektir. Özetle otel işletmeleri yöneticileri örgüt içerisindeki çatışmaları en aza indirerek ve çatışmalara karşı en uygun müdahale yöntemlerini uygulayarak çalışanların örgüte daha verimli olmalarını sağlayabilirler.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş*, 7 (2), 2-27.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H. ve Lynn, G. S. (2006). A Transactive Memory System in New Product Development Teams. *Transactions on Engineering Management*, 53 (1), 95-111.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 1-11.
- Aksoy, A. (2005). Örgütsel Çatışma. M. Tikici, (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde (339-373) (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 133-154.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007). Turob Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Yönetim Dergisi*, 18 (58), 76-87.
- Alakavuklar, O. N. ve Arbak, Y. (2009). Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, (21-23 Mayıs), 46-52.

- Altındal, H. (2010). *Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediye'sinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Altıntaş, T. (2007). *İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in Managers: A Study of Why Swedish Subordinates Trust Their Managers. *Journal Compilation*, 14 (4), 392-404.
- Arı, G. S. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Arı, G. S. (2011). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astar Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 105-120.
- Arpacı, Ö. (2009). *Otel İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi: Ankara Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Arslan, C. (2005). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.

- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.
- Aşçı, S. (2003). *Örgütlerde Gruplar ve Grup Davranışı*, akt. M. Güven. (2005). Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller. M. Tikici, (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde (55-83) (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları. *II. Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu*, Çanakkale, (10- 12 Mayıs), 25, 21- 35.
- Baba, M. L. (1999). Dangerous Liaisons: Trust, Distrust and Information Technology in American Work Organizations. *Human Organization*, 58, 331-346, akt. J. Ö.İşbaşı. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Bacal, R. (2004). Organizational Conflict -The Good, The Bad and The Ugly. *The Journal For Quality & Participation*, 21-22.
- Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2006). Örgütlerde Çatışma Yönetimi. M. Ş. Şimşek ve S. Kınır, (Ed.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler* içinde (37-75). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baksı, H. (1998). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: Bir Seyahat Acentesindeki Yöneticilerin, Çatışma Yönetimi Yollarının, İçinde Buldukları Durumla Uygunluğunun Tespit Edilmesi ve Yönetime Bir Öneri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Banner, D. K. (1995). Conflict Resolution: A Recontextualization Leadership. *Organization Development Journal*, 16 (1), 31–34.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (1989). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. (3rd ed). Boston: Allyn and Bacon, Massachusetts.
- Barutçugil, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri 'Yönetimsel Davranış'*. (2. Baskı). Ankara: Aydan Web Yayıncılık.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bayer, M. Z. (1992). *Turizme Geçiş*. İstanbul: Küre Ajans.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik bir Araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21- 38.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım, akt. A. Sökmen ve İ. Yazıcıoğlu. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*, 23 (3), 459-472.

- Bigley, G. A. ve Pearce, J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 405- 421.
- Bijlsma, K.M. ve Van de Bunt, G.G. (2003). Antecedents of Trust in Managers: A “Bottom up” Approach. *Personnel Review*, 32 (5), 638-664.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bondesio, J. M. (1992). Conflict Management at School: An Unavoidable Task. *Paper Presented at The Regional Conference of Administration: Hong Kong*, 1-13.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18 (3), 196-221.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 27 (7), 49-59.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B. ve Chin, J. M. (2005). A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution. *Journal of Management Development*, 24 (3), 197–208.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes, *Journal of Management*, 35 (2), 327-347.
- Buğa, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.

- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carnevale, D.G. ve Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23 (4), 471-494.
- Clark, M. C. ve Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205- 224.
- Colsman, M. ve Wulfert, E. (2002). Conflict Resolution Style as an Indicator of Adolescents' Substance Use and Other Problem Behaviors. *Addictive Behaviors*, 27, 633–648.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cowles, D. L. (1997). The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions. *Management Decision*, 35 (4), 273- 282.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çırpan, H. ve Koyuncu M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 9 (2), 223-230.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. (6. Baskı). Ankara: Adres Yayınları.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139- 150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 179-194.
- Dietz, G. (2004). Partnership and the Development of Trust in British Workplaces. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 5- 24.
- Dijkstra, M. T. M., Dierendonck, D. V., Evers, A. ve De Dreu, C. K.W. (2005). Conflict and Well-Being at Work: The Moderating Role of Personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 87–104.
- Dipaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2001). Formalization, Conflict, and Change: Constructive and Destructive Consequences in Schools, *International Journal of Educational Management*, 15 (5), 238–244.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. ve Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.
- Earnest, G.W. ve McCaslin, N.L. (2000). Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships Between Conflict

- Management Styles and Personality Type. *Journal of Agricultural Education*, 35 (3), 18-22.
- Elangovan, A. R. ve Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, 23 (3), 547-566.
- Eraslan, N. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. (Ed.), F. Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven içinde* (153-182) (1. Baskı). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. (2. Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ertürk, M. (2009). *Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eser, G. (2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Esquivel, M. A. ve Kleiner, B. H. (1996). The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness. *Team Performance Management*, 2 (3), 42-48.
- Fitzpatrick, R. L. (2007). A Literature Review Exploring Values Alignment as a Proactive Approach to Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 18 (3), 280-305.
- Fleetwood, K. L. (1987). *The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers*. Master Thesis, University of Delaware.

- Fu, P. P., Yan, X. H., Li, Y., Wang, E. ve Peng, S. (2008). Examining Conflict-Handling Approaches by Chinese Top Management Teams in IT Firms. *International Journal of Conflict Management*, 19 (3), 188-209.
- Galford, R. ve Drapeau, A. S. (2003). The Enemies of Trust. *Harvard Business Review*, 15-22.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (1), 35-45.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-338.
- Gökalp, N. (2003). Ekonomide Güven Faktörü. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 163-174.
- Graham, R. (1994). *Mary Parker Follett- Prophet of Management*, Harvard Business Pres, USA, akt. E. Üngüren. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Green, C. (2008). Leader Member Exchange and The Use of Moderating Conflict Management Styles: Impact on Relationship Quality. *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), 92-111.
- Griffin, K. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120, akt. N. Demircan ve A. Ceylan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150.
- Gross, M. A. & Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's

- Organizational Conflict Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200–226.
- Güçlü Nergis, H. (2012). Otel İşletmelerinde Yönetim. M. Akoğlan Kozak, (Ed.), *Otel İşletmeciliği içinde* (29-53) (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, M. (2005). Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller. M. Tikici, (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde* (55-83) (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hagen, J. M. ve Choe, S. (1998). Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. *Academy of Management Review*, 23 (3), 589-600.
- Halis, M., Gökğöz, G.S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hammond, L. J. (1999). *An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Males and Females in the Roles of Managers and Students*. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, akt. B. Başak. (2010). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. Newyork: Oxford University Press, akt. T. Asanakutlu, ve B. Safran. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma: Marmaris Turizm Sektörü Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 26-49.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johnson, D. ve Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 58, 500-507.
- Johnson, P.E. ve Scollay, S. J. (2001). School-Based, Decision-Making Councils – Conflict, Leaderpower and Social Influence in The Vertical Team. *Journal of Educational Administration*, 39 (1), 47–66.
- Jones, G. R. ve George J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Jonkman, N. (2006). *Management of Conflict by Principals in Selected Soshanguve Secondary Schools*. Department of Educational Studies Faculty of Education Tshwane University of Technology.
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, akt. M. Çimen. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemine İlişkin Görüşleri. *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 7 (2), 1-17.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kgomo, S. M. (2006). *Conflict Management of Women Principals in Primary Schools in Hammanskraal*. Master Thesis, University of South Africa, Gauteng.
- Kılıç, S. (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Bası). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 243-268.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde, (114-140), London: Sage Publications.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- Lewis, J.D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
- Longaretti, L. ve Wilson, J. (2000). I've Sorted it Out. I Told Them What To Do! The Role of The Teacher in Student Conflict. *Paper Presented at The Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education*, 2-21.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley, akt. N. Demircan ve A. Ceylan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150.
- Luthans F. (1998). *Organizational Behavior*. (Eight Edition), Newyork: McGraw Hill Inc.
- Maviş, F. (2006). *Otel Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

- McAllister, D. J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- McKenna, S. (1995). The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing With Conflict: A Cross-Cultural Assessment. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (7), 22-27.
- Mcknight, D. H. ve Chervany, N.L. (1996). The Meanings of Trust. *MISRC Working Paper, Electronic Publication*, 1-86.
- Medcalf, H. ve Unwick, L.D. (2003). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Vol. III, Harper&Brother Publishers, New York&London, akt. E. Üngüren. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 51-56.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (Ed.), R.M. Kramer ve T. R. Tyler. (261-287), Thousands Oaks California, Sage Publications.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: a Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-485.
- Mollering, G., Bachmann, R ve Lee, Soo Hee. (2004). Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), akt. M. Çimen. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Moorman, C., Deshpande, R. ve Zaltman G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology Cambridge University Press*, 35 (2), 403-420.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. (13. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6 (4), 351-364.
- Neveu, V. (2000). *Organizational Trust: Definition and Measurement*. www.agrh.org/english/neveu.uk, akt. İ. K. Tüzün. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, A.Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-411.

- Özdemir, M. (2008). *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi Ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi: Gaziantep Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. (7. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. (2003). *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Pelit, E. (2005). Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama). *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1), 69-103.
- Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2004). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates. *Public Personnel Management*, 33 (3), 277-290.
- Perry, R.W. ve Mankin, L.D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36 (2), 165-179.
- Polat, A. (2008). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38 (1), 81-89.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3rd ed). London: Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A. ve Psenicka, C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Reed, M. I. (2001). Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, 22 (2), 201-228.
- Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *The International Journal of Management Science*, 36, 206-220.
- Robbins, P. S. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice Hall, akt. B. Başak, (2010). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rosen, H. R. (1998). *İnsan Yönetimi*. (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları, akt. E. Yılmaz. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Rousseau, D. M., Sıtkın, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

- Sargut, S. A. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Eğitim Yönetimi Dergisi Pegem Yayıncılık*, 31 (8), 414–429.
- Seçilmiş, C. ve Ünlüönen, K. (2009). İstanbul’u Ziyaret Eden Turistlerin Güvenlik Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 65-84.
- Serva, M. A., Fuller, M.A. ve Mayer, R. C. (2005). The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625-648.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24 (3), 463-491.
- Slabbert, A.D. (2004), Conflict Management Styles in Traditional Organisations. *The Social Science Journal*, 41 (1), 83-92.
- Solomon, R. C. ve Fernando F. (2001). *Güven Yaratmak*. Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, akt. E. Çetinel. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sökmen, A. (2008). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Stoner, J. A. F. ve Wankel, C. (1986). *Management*. (Third Edition). New Jersey: Prentice-Hall International.

- Şahin, A. Emimi, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-568.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Şener, B. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (3.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şentürk, F. K. (2010). *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M.Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th. Edition), Pearson International Edition, USA, Boston.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241- 260.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları(Edirne İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 75-92.
- Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 1-27.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need for Trust. *Journal of Educational Administration*, 39 (4), 308- 331.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. (1998). Trust in schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 334-352.
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 129-166.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanođlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 93-118.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uras-Başer, M. ve Kaya, T. (2010). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 79-94.
- Usta, Ö. (2008). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Ö. (2009). *Genel Turizm*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 36-56.
- Verma, V. K. (1998). *Conflict Management*. San Fransisco: Project Management Handbook.
- Vos, H. ve Wielers, R. (2003). *Calculativeness, Trust and the Reciprocity Complex: is the Market the Domain of Cynicism?*, B. Nooteboom ve F. Six (Eds.), *The Trust Process in Organizations* içinde, (75-104), Edward Elgar Publishing, Cehltenham.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for

- Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513–530.
- Wicks, A. C., Berman, S.L. ve Jones, T.M. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24 (1), 99–116.
- Yalçınkaya, M. (2007). *Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6-18.
- Yazıcı, C. ve Sunay, H. (2006). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 31-37.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235- 249.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 195–209.
- Yılmaz, E. (2007). *Kurum İçi İletişim Ortamı İle Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, E. ve Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26, 172-179.

- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 23-42.
- Yürür, S. ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 31-47.
- Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-239.
- Zembat, R. (2012). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (163), 203-215.
- Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 16-26.

EKLER

EK-1: Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Amacıyla Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, “**Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” konulu yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki soruları açık bir şekilde isminizi vermeden cevaplandırınız. Çalışmadan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Lutfullah Sadi TOPRAK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek **Yaşınız:.....** **Medeni Durumunuz:.....**

İşletmede çalışma süreniz: **Turizm sektöründe çalışma süreniz:.....**

Çalıştığınız Departman: Ön büro Yiyecek-İçecek Kat Hizmetleri
 Muhasebe İnsan Kaynakları Halkla İlişkiler
 Satış-Pazarlama Teknik Servis Diğer:

Hangi Düzeyde Turizm Eğitimi Aldınız: Turizm ve Otel. Mes. Lisesi Turizm Önlisans
 Turizm Lisans Turizm Lisansüstü
 Almadım Kurs vb.

Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans
 Lisans Lisansüstü Diğer.....

Gelir Düzeyiniz: 0 - 750 TL 751 - 1250 TL 1251 - 1750 TL
 1751 – 2250 TL 2251 TL ve üzeri

Şu anki bağlı olduğunuz yöneticinizle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz?
 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM: YÖNETİCİYE GÜVEN ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyerek(X) belirtiniz. <i>1=HİÇ KATILMIYORUM, 2=AZ KATILYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM, 4=ÇOK KATILYORUM, 5=TAMAMEN KATILYORUM.</i>	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi özgürce paylaşabileceğim bir ilişkim vardır.	1	2	3	4	5
2. Beni dinleyeceğini bildiğim için, işimde yaşadığım zorluklar (sıkıntı) hakkında yöneticim ile rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.	1	2	3	4	5
4. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi (bağlılık hissettiğimizi) söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim işine profesyonel olarak yaklaşan ve kendini işine adanmış bir kişidir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin gereksiz işlerle (benim) işimi zorlaştırmayacağını bilirim.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimi çok iyi tanımayan insanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim ile çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
11.Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyerek(X) belirtiniz. <i>1=HIÇ KATILMIYORUM, 2=AZ KATILYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM, 4=ÇOK KATILYORUM, 5=TAMAMEN KATILYORUM.</i>	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
YÖNETİCİM;					
1- Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler.	1	2	3	4	5
2- Düşüncelerini belli etmez.	1	2	3	4	5
3- Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önler.	1	2	3	4	5
4- Duygularını belli etmez.	1	2	3	4	5
5- Astlarıyla yüz yüze gelmez.	1	2	3	4	5
6- Astlarının isteklerini koşulsuz benimser.	1	2	3	4	5
7- Astlarının tüm beklentilerini karşılamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
8- Kendi isteklerinde ısrar etmez.	1	2	3	4	5
9- Astlarının aldığı her karara uyar.	1	2	3	4	5
10- Astlarının çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunur.	1	2	3	4	5
11- Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için isteklerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5
12- Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular.	1	2	3	4	5
13- En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimser.	1	2	3	4	5
14- Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarır.	1	2	3	4	5
15- Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser.	1	2	3	4	5
16- Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.	1	2	3	4	5
17- Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.	1	2	3	4	5
18- Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerini kullanır.	1	2	3	4	5
19- Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.	1	2	3	4	5
20- Kendi görüşlerini kabul ettirmek için ikna eder.	1	2	3	4	5
21- Astının mesai saatlerini değiştirir.	1	2	3	4	5
22- Astının mevcut departmanını değiştirir.	1	2	3	4	5
23- Soruna ilişkin davranış değişikliği için eğitim çalışmalarına ağırlık verir.	1	2	3	4	5
24- Görev ve rol dağılımında yenilik yapma yoluna gider.	1	2	3	4	5
25- Soruna ilişkin kaynak artırma (para, insan gücü, araç-gereç vb.) yoluna gider.	1	2	3	4	5
26- Soruna yönelik çözümler üretilebilecek uygun iletişim ortamı sağlar.	1	2	3	4	5
27- Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunun birlikte objektif incelenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
28- Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlar.	1	2	3	4	5
29- Astlarının çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlar.	1	2	3	4	5
30- Sorunun çözümü için farklı görüşlerin katkı yapacağına inanır.	1	2	3	4	5