

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ASTLARIYLA  
ARALARINDAKİ ÇATIŞMALARI YÖNETME YÖNTEMLERİ

135505

135505

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elbeyi PELİT

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM  
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Ceylan Gazi UÇKUN

HAZİRAN – 2003

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ASTLARIYLA  
ARALARINDAKİ ÇATIŞMALARI YÖNETME YÖNTEMLERİ


135505


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elbeyi PELİT

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 18/06/2003 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Yard.Doç.Dr. C.Gazi UCKUN  
Jüri Başkanı

  
Yard.Doç.Dr. Orhan BATMAN  
Jüri Üyesi

  
Yard.Doç.Dr.Hasan LATİF  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların yönetimine ilişkin, gerek eğitim çalışmalarının gerekse araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen özellikle; temeli insana dayalı sektörlerden olan turizm sektöründe bu konu ile ilgili ciddi bir araştırma açığı gözlenmektedir. Bu husus; insan ağırlıklı olarak çalışan otel işletmelerindeki mevcut durumun ortaya konulması fikrini açığa çıkarmıştır. Bu paralelde otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemlerini belirleyebilmek amacıyla yapılan bu araştırma sonuçları, otel işletmesi yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamı ile ilgili üretilen politikalara, otel işletmeleri yöneticilerinin örgütlerini etkin-işlevsel yönetmelerine ve sektördeki yönetici-astlar arasında gerçekleşen çatışma durumlarında gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ilişkin, öneri ve katkı getirmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu mahiyette şekil ve içerik olarak Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Klavuzu kapsamında hazırlanmış olan bu tezde, yararlanılan tüm kaynaklara bilimsel ahlak ve ilkeler çerçevesinde atıfta bulunulduğunu belirtir, bütün eksiklikleri ve hataları şahsıma ait olan böyle bir araştırmayı yapma düzeyine gelmemde katkısı bulunanlara şükranlarımı sunarım.

Bu doğrultuda; özellikle araştırmanın her aşamasında görüş, tavsiye, eleştiri ve katkılarından azami ölçüde istifade etmeye çalıştığım ve başarımın bir varış değil, yolculuk olduğu görüşü doğrultusunda beni bireysel gelişim ve kalite yönünde her zaman olumlu yönde teşvik eden, sayın hocam Yard.Doç.Dr. Ayhan URAL'a teşekkürü bir borç bilirim. Yine araştırmanın özellikle anket kısmındaki düzenlemelerinde ve istatistiki veri çözümlenmelerinde değerli katkıları olan Öğretim Görevlisi İbrahim KILIÇ'a da teşekkürlerimi sunmak isterim. Olumlu görüşleri ve katkılarıyla araştırmanın her aşamasında bana rahatlıkla görüş ve katkılarını isteme cesareti veren saygıdeğer hocalarım Yard.Doç.Dr. Orhan BATMAN, Yard.Doç.Dr. Şehnaz DEMİRKOL, Yard.Doç.Dr. Güher YAKAR ve Yard.Doç.Dr. Hasan LATİF'e de yakın ilgi ve yönlendirmelerinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca bu araştırma sürecindeki büyük destek ve özverilerinden dolayı meslektaşlarım; Araş.Gör. Gonca KILIÇ, Araş.Gör. Özgür ERGÜN ve Araş.Gör. Oğuz TÜRKAY'a da teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın her aşamasında desteğini yanımda gördüğüm, gösterdiği güven, olumlu katkı ve yönlendirmeleriyle araştırmanın son halini almasında önemli katkısı bulunan saygıdeğer danışman hocam Yard.Doç.Dr. Ceylan Gazi UÇKUN'a da teşekkür ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim.

Teorik bazdaki araştırmaların uygulama ile desteklenmesi şüphesiz ki araştırmanın kalitesini artırıcı niteliklerden sayılmaktadır. Bu mahiyette; araştırmanın gerçekleştirilmesinde, veri toplama aracı olarak kullanılan anketin uygulanması sırasında, gerekli titizliği gösterip anketleri cevaplayan otel işletmeleri yöneticilerine de ayrı ayrı teşekkür etmek isterim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
KISALTMALAR .....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VI
TABLolar LİSTESİ .....	VII
ÖZET .....	X
SUMMARY .....	XI
GİRİŞ .....	1
1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ .....	5
1.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ TANIMI, TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ .....	5
1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM .....	9
1.2.1. Yönetim .....	9
1.2.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Özellikleri .....	11
1.2.2.1. Yönetim Amaca Yöneliktir .....	11
1.2.2.2. Yönetim İnsanlara Yöneliktir .....	11
1.2.2.3. Yönetim Faaliyetleri Uyumlu Bir Biçimde Düzenler .....	12
1.2.2.4. Yönetim Aktiftir .....	12
1.2.3. Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları .....	12
1.3. YÖNETİCİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ .....	16
1.3.1. Yöneticilik Ve Yönetici .....	16
1.3.2. Otel İşletmelerinde Yönetici ve Nitelikleri .....	23
1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON VE YÖNETSEL POZİSYONLAR .....	28

<b>2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN ÖNEMİ .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ .....</b>	<b>51</b>
<b>2.4. ÇATIŞMANIN FAYDA VE SAKINICALARI .....</b>	<b>55</b>
<b>2.5. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ .....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.1. Çatışmanın Yönetilmesinde İzlenebilecek Yöntemler .....</b>	<b>62</b>
<b>2.5.1.1. Kaçınma Yöntemi .....</b>	<b>66</b>
<b>2.5.1.2. Taviz Verme Yöntemi .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5.1.3. Uzlaşma Yöntemi .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5.1.4. Hükmetme Yöntemi .....</b>	<b>68</b>
<b>2.5.1.5. Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi .....</b>	<b>69</b>
<b>2.5.1.6. Problem Çözme Yöntemi .....</b>	<b>70</b>
<b>3. ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ASTLARIYLA ARALARINDAKİ ÇATIŞMALARI YÖNETME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3. YÖNTEM .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.1. Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.2. Evren Ve Örneklem .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3.3. Bilgi Toplama Yöntemi .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.3.1. Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi Ve İçeriği .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.4. Bilgi Çözümleme Yöntemi .....</b>	<b>79</b>

<b>3.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE</b>	
<b>DEĞERLENDİRMELER.....</b>	<b>81</b>
<b>3.4.1. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans</b>	
<b>Ve Yüzde Dağılımları .....</b>	<b>81</b>
<b>3.4.2. Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Kullanılmasına İlişkin Yönetici</b>	
<b>Görüşleri .....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.2.1. Kaçınma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara</b>	
<b>(davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri .....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.2.2. Taviz Verme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara</b>	
<b>(davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri .....</b>	<b>87</b>
<b>3.4.2.3. Uzlaşma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara</b>	
<b>(davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri .....</b>	<b>89</b>
<b>3.4.2.4. Hükmetme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara</b>	
<b>(davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri .....</b>	<b>91</b>
<b>3.4.2.5. Örgütsel Önlemler Alma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen</b>	
<b>Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri .....</b>	<b>93</b>
<b>3.4.2.6. Problem Çözme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen</b>	
<b>Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri.....</b>	<b>95</b>
<b>3.4.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler İtibarı İle Yönetici</b>	
<b>Görüşlerinin Karşılaştırılması .....</b>	<b>98</b>
<b>3.4.4. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Göre Çatışma</b>	
<b>Yönetimi Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin</b>	
<b>Karşılaştırılması .....</b>	<b>102</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>112</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>119</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>131</b>
<b>Ek – A : Büyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması .....</b>	<b>132</b>
<b>Ek – B : Otel İşletme Türleri - Yönetimsel Pozisyonlar İtibarı İle Dağıtılan</b>	
<b>Ve Geri Dönen Anket Sayıları - Geri Dönüş Oranları .....</b>	<b>133</b>
<b>Ek – C : Anket Formu .....</b>	<b>135</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>137</b>

## KISALTMALAR

**a.g.e** : Adı geçen eser

**ev** : Çeviren(ler)

**f** : Frekans

**F, p, t** : Farklılık analizlerine ilişkin parametreler (F değeri, p değeri, t testi)

**Ort** : Aritmetik Ortalama

**s.d** : Serbestlik derecesi

**s.s** : Standart sapma değeri

**v.b** : Ve benzeri

**%** : Yüzde

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 : Organizasyon Kademelerine Göre Yönetici Becerileri .....	21
Şekil-2 : Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Kademeleri .....	30
Şekil-3 : Çatışma Süreci .....	42
Şekil-4 : Bir Çatışmanın Oluşumu .....	47
Şekil-5 : Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci .....	60
Şekil- 6 : Blake, Shepard Ve Mounton'un Çatışmanın Çözümüne İlişkin Modeli ...	64



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo-1</b> : Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu .....	22
<b>Tablo-2</b> : Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel Ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	39
<b>Tablo-3</b> : Çatışmanın Evreleri .....	43
<b>Tablo-4</b> : Çatışma Biçim ve Kaynakları .....	51
<b>Tablo-5</b> : Çatışma ve Bölüm Başarısı Arasındaki İlişki .....	56
<b>Tablo-6</b> : Çatışmanın Fayda ve Sakıncaları .....	57
<b>Tablo-7</b> : Otel İşletmesi Türü İtibarı ile Yönetmel Pozisyonlara Göre Dağıtılan Anket Sayıları .....	76
<b>Tablo-8</b> : Ankette Verilen Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Yargı (Davranış) Sayısı ve Anket Formundaki Sıra Numaraları .....	79
<b>Tablo-9</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	81
<b>Tablo-10</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	81
<b>Tablo-11</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Düzeylerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	82
<b>Tablo-12</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Departmanlara Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	83
<b>Tablo-13</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Üstlendikleri Yönetmel Görev (Pozisyon) İtibarı ile Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	84

<b>Tablo-14</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemlerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	84
<b>Tablo-15</b> : Kaçınma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (Davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar .....	85
<b>Tablo-16</b> : Taviz Verme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar .....	87
<b>Tablo-17</b> : Uzlaşma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar .....	89
<b>Tablo-18</b> : Hükmetme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar .....	91
<b>Tablo-19</b> : Örgütsel Önlemler Alma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar .....	93
<b>Tablo-20</b> : Problem Çözme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar .....	95
<b>Tablo-21</b> : Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler İtibarı ile Yönetici Görüşlerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımı .....	98
<b>Tablo-22</b> : Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması .....	101
<b>Tablo-23</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	102

<b>Tablo-24</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması .....	104
<b>Tablo-25</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması .....	105
<b>Tablo-26</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması .....	107
<b>Tablo-27</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Yönetmel Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması .....	109
<b>Tablo-28</b> : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması .....	110

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeciliği, Otel İşletmeleri Yöneticileri, Çatışma Yönetimi

Otel işletmeleri yöneticilerinin, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri belirleyebilmek amacıyla, otel işletmeleri yönetici görüşlerine başvuru bu araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmeciliği, yönetim ve yöneticilik hakkında genel bilgiler verilmiş ve otel işletmelerinde yönetim, organizasyon ve yönetici-yöneticilik konuları açıklanmıştır. İkinci bölümde, örgütsel çatışma kavramı, nedenleri, süreci ve örgütsel çatışmanın yönetimi üzerinde durularak, örgütsel çatışmayı yönetmede yöneticilerin kullandıkları/kullanabilecekleri yöntemlere yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki herhangi bir çatışma durumunda, söz konusu bu çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri belirlemeye ilişkin Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırma yer almaktadır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için, örgütsel çatışma ve yönetimine ilişkin literatür taraması yapılmış ve mevcut durumu betimlemek amacıyla; veri toplama aracı olarak anket geliştirilmiştir. Geliştirilen bu anket, yüz yüze görüşmeyle Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli kademelerinde yönetsel görev üstlenen (genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürleri, şefler) 205 yöneticiye uygulanmıştır. Ankette örgütsel çatışmanın yönetimine ilişkin yöneticilerin kullandıkları/kullanabilecekleri yöntemler literatürde en çok ortak kabul gören yöntemlerden olan kaçınma, uzlaşma, taviz verme, hükmetme, örgütsel önlemler alma, ve problem çözme yöntemleri olmak üzere 6 yöntem ve 30 yargı (davranış biçimi) ile ele alınmıştır.

Araştırmada uygulanan anket ile; otel işletmesi yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullanabilecekleri çatışma yönetim yöntemleriyle ilgili her davranış biçimi ve yöntemle ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve bu görüşlerin çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemler itibarı ile, yöneticilerin kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, amacına uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Buna göre, araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri yöneticilerinin, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken en fazla oranda problem çözme yöntemini kullanırken, en düşük oranda kaçınma yöntemini kullandıkları yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir. 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 bulunmuştur.

## SUMMARY

### THE METHODS THAT HOTEL MANAGERS USE TO MANAGE THE CONFLICTS WITH THEIR SUBORDINATES

**Key Words:** Hotel Management, Hotel Principles, Conflict Management

The aim of the research which, consist of three parts is to discover the methods that principles use to manage the conflicts with the subordinates. In the first part, general information about hotel management, administration and administrator is given, management in hotels, organization and administration-administrator topics are examined. In the second part, concept of organizational conflict, its reasons, process and managing the organizational conflict are analyzed and the methods that managers used or can use in managing the conflict takes place. In the third part, a case study to explore these methods which 4 and 5 star hotel managers use, to manage the conflict that occurs with the subordinates, takes place.

To carry out the aim of the research, literature research on organizational conflict and management of conflict was made and a questionnaire was developed in order to describe the present condition and to collect data. The questionnaire was applied face to face to 205 managers who work at different steps of administration of 4 or 5 hotels activating in Ankara. In the questionnaire the most common accepted 6 methods and 30 behaviours that principles use or can use in the literature such as collaborating, avoiding, compromising, compensations, forcing, organizational preventive measures and problem solving, that principles use/ can use to manage organizational conflict, was discussed.

With the questionnaire that was used in the research, all kinds of behaviour, and methods that can be used to manage the conflicts with subordinates are analyzed and explored if the method or the point of view differs due to personal characteristics of the principles or not. Data which were collected by questionnaires were also analyzed and commented by statistical methods.

As a result of analysis of the data obtained, it was established that principles use, mostly method of collaborating at the highest ratio, avoiding method at the least ratio. In the research there has been a significant difference between hotel principles personal characteristics (as, sex, department, managerial position, years of management) and their rank of conflict management usage.

## GİRİŞ

Konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen temel etken müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Kaliteli bir konaklama hizmetini ise, bilimin öngördüğü araç ve yöntemlere dayanan kaliteli bir yönetim modeli ile gerçekleştirilebilme olanağı daha yüksek olacaktır. Bir organizasyonda yöneticilik görevini üstlenen kişi, söz konusu bu kaliteye ulaşma sürecinde, örgüt içerisinde yöneticilik rolünü yerine getirirken astlarıyla aralarında bir takım ilişki ve nedenlerden dolayı çatışmalarla (anlaşmazlık-uyuşmazlık) karşılaşabilmektedir. Bu durumda kaliteli bir yönetim modeline ulaşabilmek için; işletme türü ne olursa olsun her yönetici, yöneticilik görevini üstlendiği organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları, bilimin öngördüğü araç ve yöntemleri kullanarak yönetmek durumundadır.

İnsanların bir arada buldukları ve birlikte çalıştıkları her yerde önce ya da sonra çatışmalar ve fikir ayrılıkları ortaya çıkacaktır. Burada dikkate alınması gereken; herhangi bir organizasyonda meydana gelebilecek çatışmayı sıfıra indirmenin ne mümkün ne de gerekli olduğu hususudur. Çünkü belli bir çatışma düzeyi, organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. O halde organizasyon içerisinde çok çeşitli görevler üstlenen her yönetici, işletmesindeki farklılıkların ve çatışmanın yönetilmesinden de sorumludur.

Farklılıkların ve çatışmanın yönetimi, aynı zamanda yöneticinin yönetim yeteneğinin test edilmesinde de kullanılabilir bir yöntem olarak da algılanabilir. Zira başında bulunduğu organizasyonun çatışma yönetimini başarıyla yürütemeyen yöneticinin sorumlu olduğu organizasyonun başarısızlığı, özellikle insan merkezli olarak çalışan hizmet işletmeleri için daha yüksek olacaktır.

Bir örgütte, 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. Çünkü bilineceği üzere, turizm sektöründe pazarlanan hizmettir ve bu hizmetler çoğunlukla elle tutulamayan soyut ürünlerden oluşmaktadır. Söz konusu bu ürünlerin sunumunda ise otomasyona oldukça sınırlı alanlarda gidilebilmektedir. Dolayısıyla

insanın temele yerleştirildiği ya da yerleştirilmesi gerektiği bu sektördeki işlerin; işleri yerine getiren kişinin çeşitli sebeplerle örgüt içi veya dışında bir takım çatışma durumlarıyla karşılaşmasından dolayı gecikmesi veya yerine getirilememesi, verimlilik açısından oldukça sıkıntılı sonuçlar doğuracaktır.

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri için bu durumu düşündüğümüzde ise; söz konusu bu hususun ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır. Şöyle ki bir otel işletmesinin bünyesi altında bir çok farklı departman tamamı ile veya ağırlıklı olarak hizmet sunduğu için, müşterilerle birebir ilişkileri söz konusudur. Bu, şikayetlerin ağırlıklı olarak direkt o hizmeti sunan kişiye yansıtılması anlamına gelir ki, bu durum da, o hizmeti yerine getiren kişide ister istemez bir stres, tedirginlik ve nihayetinde de işin eksik yapılışında rol oynayan/oynadığı varsayılan kişilerle bir çatışmaya dönüşebilir. Bu durumun; ilgili departman yöneticisine kadar uzanması, onun da çatışmaya, dahil olmasını gündeme getirebilmektedir. İşte bu noktada ilgili yöneticinin astıyla arasındaki bu olayda alacağı tavır gerek o astın motivasyonu, gerekse işletmenin geleceği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticinin ortadaki çatışmayı çözmek için kullandığı/kullanacağı yöntem o an itibarı ile astın gerek doğruyu algılamasını ve bir daha ki sefere daha başarılı veya dikkatli olmasını, gerekse bu yüzden o kişide belirebilecek davranış bozukluklarının giderilmesini büyük ölçüde etkilemektedir.

Çatışma yönetimine ilişkin, gerek eğitim çalışmalarının gerekse araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen özellikle; temeli insana dayalı sektörlerden olan turizm sektöründe bu konu ile ilgili ciddi bir araştırma açığı gözlenmektedir. Bu husus; insan ağırlıklı olarak çalışan ve turizm işletme türlerinden olan otel işletmelerindeki mevcut durumun ortaya konulması fikrini açığa çıkarmıştır

Otel işletmeleri yöneticilerinin örgüt içerisindeki herhangi bir çatışma durumunda göstermiş oldukları davranış biçimleri onların etkinliğini belirleyen temel kriter olarak da ele alınabilir. Bu kriterlere dayalı olarak otel işletmeleri yöneticilerinin konumları gereği sürekli etkileşimde oldukları astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerini ortaya çıkarmak amacına dayanan ve bu konu ile ilgili olarak Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri



üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasına da yer verilen bu tez, 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; otel işletmeciliği, yönetim ve yöneticilik hakkında genel bilgiler verilmiş ve otel işletmelerinde yönetim, organizasyon ve yönetici konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, örgütsel çatışma kavramı, nedenleri, süreci ve örgütsel çatışmanın yönetimi üzerinde durularak örgütsel çatışmayı yönetmede yöneticilerin kullandıkları/kullanabilecekleri yöntemler açıklanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki herhangi bir çatışma durumunda gösterdikleri/gösterebilecekleri davranışları belirleyebilme kapsamında; otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan kişilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken, çatışma yönetme yöntemlerinden olan; kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla geliştirilen anket iki bölümden oluşturulmuş olup, ilk bölümde otel işletmeleri yöneticilerinin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 6 kapalı uçlu soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü ise, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları/kullanabilecekleri yöntemleri belirleyebilmek amacıyla 5'li Likert katılım ölçeği doğrultusunda oluşturulan ve yöneticilerin verilen her yargıya katılım derecelerini belirtmeleri istenen, çatışmanın yönetiminde literatür ve uygulamada en çok kabul görüp uygulanan 6 çatışma yönetim yöntemine (kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme örgütsel önlemler alma, problem çözme) ilişkin 5'er yargı (davranış) olmak üzere toplam 30 yargıdan (davranış) oluşmaktadır.

Oluşturulan söz konusu bu anket, yüz yüze görüşme yöntemiyle Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde yönetsel pozisyonda görev yapan (genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü, şef) 205 yöneticiye uygulanmıştır.



Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 10.0 for Windows paket programı kullanılarak, otel işletmeleri yöneticilerinin, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlere ilişkin ankette verilen her bir yargıya ve yönteme ait görüşleri ile; bu görüşlerinin çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler itibarı ile aralarında anlamlı farklılıklar olup-olmadığı, araştırmanın amacına uygun istatistiki yöntemlerle (frekans-yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, tek faktörlü Anova testi, Tukey testi) analiz edilmiştir.

Ayrıca, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşlerinin; yöneticilerin kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve fark tespit edilmişse bu farklılığın hangi kişisel özellik ve yöntem(ler) arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla yapılan analizler (tek faktörlü Anova, t-testi, Tukey testi) sonucunda; yöneticilerin cinsiyetlerine göre; örgütsel önlemler alma, çalıştıkları departmanlara göre; taviz verme ve uzlaşma, yönetsel pozisyonlarına göre; problem çözme, yöneticilik kıdemlerine göre ise; kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında; 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar tespit edilmiştir.

Anket uygulamasının sadece Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde yapılması, genel müdür ve genel müdür yardımcısı pozisyonundaki yöneticilerin iş yoğunluklarından dolayı araştırmaya katılım oranlarının diğer yönetsel pozisyonlara (departman müdürü, şef) oranla daha az olması ve zaman-maliyet kısıtlamalarından dolayı yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin işgörenler tarafından algılanma düzeyini içeren işgören görüşlerinin araştırmanın kapsamı dışında bırakılması, araştırma için bir kısıtlılık teşkil etmekle birlikte, araştırmanın; otel işletmelerinin herhangi bir biriminde (departmanında) yönetici pozisyonunda görev yapan tüm yöneticileri kapsaması ve hazırlanmış olan anketi yöneticilerin gerçek durum ve görüşlerini belirtecek şekilde doldurmaları ve görüşlerini belirtirken herhangi bir şekilde yönlendirilmemiş olmaları, konuyla ilgili mevcut durumun olduğu şekliyle ortaya konması bakımından bir avantaj sağlamıştır.

## 1.OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ

### 1.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ TANIMI, TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik refahın artmaya başlaması, gelişen teknoloji, haberleşme ve ulaşım imkanları, daha fazla insanın seyahate çıkmasını mümkün kılmış ve turizm sektörünün dünyanın en büyük sektörleri arasında yer almasını sağlamıştır. Seyahatin yaygınlaşarak konaklama ihtiyacının artması ise; otel işletmelerinin gelişerek büyük bir hızla dünya çapında yayılmasında önemli ölçüde bir etken olmuştur. Konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir yer edinen oteli Medlik; “sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duymaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek-içeceğin ve aynı zamanda diğer yararlananlar için yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerin sağlandığı bir işletme” olarak tanımlamaktadır[Medlik,1972: 71; Medlik,1997: 4].

Olalı ise oteli; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanları ile 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 işletmeler olarak tanımlamıştır[Olalı,1973: 25].

Diğer bir tanımda otel; yapısı, donanımı, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elamanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir şeklinde tanımlanmıştır[Kozak ve diğerleri,2001: 50].

Bir başka tanımlama şekli ile otel; o yerin yabancısı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir[Olalı ve Korzay, 1993: 22].

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinde oteller; “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulunduran tesisler” olarak tanımlanmaktadır[Resmi Gazete,1983: 83].

Otel tanımı, bir çok uluslararası toplantılarda ele alınarak tatmin edici tanımın ortaya çıkarılabilmesi için uğraşılmıştır. Bu nedenle 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir[Aktaş,2002: 25]:

-Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

-Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.

- Konuklar ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır,

- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.,

- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır,

- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Otele ilişkin yukarıda verilen tüm bu tanımlar ve özellikler kapsamında otel işletmelerini; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür[Kozak ve Diğerleri,2002: 2].

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında ise farklı kriterlerden yararlanılmaktadır. Bu paralelde otel işletmelerinin farklı kriterlere göre sınıflandırılması aşağıda verilmiştir[Kozak ve diğerleri, 2001: 51-55]:

1. *Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri*: Bu işletmeleri kendi içinde termal turizm tesisleri, sayfiye otelleri, kongre otelleri, dağ ve spor otelleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

2. *Faaliyet Süresi Bakımından Oteller*: Bu tür sınıflandırma ise otel işletmelerinin yılın tamamı ile faaliyette (açık) olması veya yılın bir kısmında faaliyette olması kriterine göre devamlı hizmet veren oteller ile mevsimlik oteller diye sınıflandırılmaktadır.

3. *Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri*: Hava alanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller ve liman otelleri olarak sınıflandırılmaktadır.

4. *Büyüklikleri Bakımından Oteller*: Bu sınıflandırma ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte, bunlar; küçük, orta ve büyük ölçekli otel işletmeleri olarak sınıflandırılabilir.

5. *Hukuki Özellikleri Bakımından Oteller*: Türkiye’de hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri iki sınıfa ayrılmaktadırlar. Bunlar: belediye belgeli otel işletmeleri ve turizm işletme belgeli otel işletmeleridir.

a. *Belediye Belgeli Otel İşletmeleri*: Bu işletmelerin denetimleri belediyeler tarafından yapılır ve fiyatları da yine belediyeler tarafından tespit edilir. Ayrıca bu otellerin sınıflandırılması Türkiye’de yerel yönetimler tarafından yapılmakta olup birinci sınıf oteller, ikinci sınıf oteller şeklinde olabilmektedir[Şener,2001: 28].

b. *Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri*: Türkiye’de otel işletmelerinin hukuki bakımından diğer bir sınıflandırma şekli de “Turizm İşletme Belgeli” otel işletmeleridir. Bunlar bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmeleri olarak sınıflandırılırlar[Kozak ve diğerleri, 2001: 51-55].

6. *Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri*: Otel işletmelerinin mülkiyetlerine göre yapılan bir sınıflandırma şeklidir. Özel otel işletmeleri, kamu otel işletmeleri ve karma otel işletmeleri olarak sınıflandırılırlar[Olalı ve Korzay, 1993: 44].

Konaklama, yeme-içme ile diğer ihtiyaçları karşılayan ve yukarıda açıklanan çeşitli kriterler doğrultusunda sınıflandırılabilen otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeni ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır[Akova,1998: 71]. Bu özelliklerden başlıcalar şunlardır:

- Otel işletmelerinde satışa sunulan “ürün”; odanın kiralanmasıdır.
- Otel işletmelerinde müşteri ağırlama işi temel hizmet olduğu için belli bir sayının altında personel çalıştırmak imkansızdır. Bu durum personel sayısının çok olmasını gerektirmektedir.
- Otelcilik hizmetinde çalışan kişiler, bu hizmetin üretimi ve kalitesiyle doğrudan ilgilidir.
- Otel hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için departmanlar ve personel arasında yakın bir işbirliği gerekmektedir.
- Satışa sunulan oda 24 saat içinde satılamamış ise üretilen mal yok olmuş demektir. Bu nedenle de otel işletmelerinde stok değerlemesi, bu işletme yöneticileri için önemsenen bir kavram olarak dikkate alınmaktadır[Sümerkan,1986: 112].
- Otel işletmelerinde müşterinin oteli her an terk edebileceği düşünülerek, müşteri hesaplarının daima ödemeye hazır bulundurulması gerekir. Bu da yukarıda belirtildiği gibi departmanlar arasında etkin bir işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilir[Çetiner,1989: 8].
- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Talep çeşitli politik ve ekonomik dalgalanmalar duyarlı olduğundan risk faktörü yüksek olmaktadır. Bununla beraber, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmalarıyla karşılaştıkları için faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını mevsimlere göre düzenlerler[Aktaş,1989: 17].
- Hizmetin sunumu sırasında tüketiciyle temas halinde olan otel işgörenlerinin, tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme imkanı yüksektir[Topaloğlu ve Sökmen,2001: 36].
- Otel işletmeleri hizmet endüstrisi içerisinde yer alan turizm işletmelerinin önemli bir faaliyet kolunu oluşturur ve sunduğu hizmetlerin çoğu soyut karakterlidir. Diğer bir anlatımla; otel işletmeleri hizmet üretip zaman satmaktadırlar[Okumuş,1995: 73].
- Otel işletmelerinin diğer bir özelliği de istihdam ettiği personelin, faaliyette bulunduğu endüstri dalında çalışabilecek bir takım özel mesleki niteliklere sahip olmasıdır[Tütüncü ve Demir,2002: 12].

## 1.2.OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

### 1.2.1.Yönetim

İnsanlar topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte, bireysel ve kollektif amaçlarını gerçekleştirmek için organize olmak ve aynı zamanda başka insanların idaresinde bulunmak durumunda kalmışlardır. İnsanlar çeşitli amaçlarını kişisel olarak gerçekleştirebilme zorluğu karşısında, çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek istenen amaçlara daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu zorunluluk, bireylerde vazgeçilmez içgüdüler haline gelmiş ve uygarlık ilerledikçe daha gerçekçi ve bilimsel yollar takip edilerek, amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yönetimin temel özelliği, çeşitli bilim dalları tarafından geliştirilmiş bilgilerin, bilimsel teknik ve yaklaşımlar kullanılarak uygulanma özelliğine sahip olmasıdır. Bu bakımdan başlangıçta; bir işletmenin istenilen amaçlara ulaşmasında yönetme yeteneğinin bireylere bağlı olduğu ve bazılarının doğuştan sahip oldukları bu yeteneklerini belli konularda eğitim görerek ve iş tecrübesi kazanarak geliştirebilecekleri fikri ağırlıklı olarak benimsenmiştir. Ancak, yönetimin gittikçe önem kazanması ve yeni sorunlarla karşılaşması nedeniyle değişik bilim dallarındaki araştırmacıların dikkatini yönetime ilişkin konulara yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak da ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi bilimlerin yardımıyla yönetim daha geniş perspektif içinde ele alınmış ve evrensel bir boyut kazanmıştır[Baransel,1979: 24-57].

Günümüzde evrensel bir süreç olduğu konusunda görüş birliğine varılmış olan “yönetim” kavramına ilişkin bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan belli başlıları aşağıda sunulmuştur:

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaları toplamıdır[Tosun, 1978: 161].

Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir[Rue ve Lyod,1980: 13].

Yönetim, işletmenin amaçlara ulaşmak için birey ve grup faaliyetlerinin koordine edildiği süreçtir[Koçel,2001: 12].



Yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmak için işbirliği yapmak ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir[Özalp,1992: 7].

Yönetim, bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyettir[Dalay,2001: 6].

Yönetimin sadece iş yönetimi olmadığını vurgulayan Drucker yönetimi; farklı bilgi ve becerileri olan kimseleri tek bir kuruluş içinde toplamak üzere yapılan her türlü insan çabası olarak tanımlamıştır[Drucker,2000a: 230].

Eren'in yapmış olduğu yönetim tanımı yukarıdaki tüm tanımları kapsamaktadır. Eren'e göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır[Eren,2001: 3].

Yönetim kavramına ilişkin yapılan tanımların özünde aynı olsa da, değişik şekillerde yapılmasında üç önemli unsur rol oynamaktadır. Birinci unsur, tanımı yapan kişinin yönetim kavramına yaklaşımı, ikinci unsur, örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır. Üçüncü unsur ise, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayıdır[Koçel,2001: 12].

Yönetim tanımlarını farklı kılan bu üç unsura rağmen üzerinde görüş birliğine varılan unsurlar şunlardır[Başaran,1989: 14]:

- Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
- Bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi.

Yapılan tanımların içeriğinden de anlaşılacağı üzere, ticari bir işletme bazında yönetim faaliyetleri; girdilerin hizmet ve kazanç olarak döndüğü üretim sisteminin idare edilmesidir, şeklinde ifade edilebilir[Martin ve Bartol,1991: 691].

## **1.2.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Özellikleri**

Yönetimin yetki ve sorumluluk isteyen bir görev olması nedeniyle, bazı temel özellikleri gerekli kılmaktadır. Bu özellikler, bir çok departmanın aynı anda koordineli ve uyumlu çalışmasıyla başarının ancak sağlanabileceği otel işletmeleri açısından daha da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmeleri açısından söz konusu bu özellikler genel olarak şunlardır[Maviş,1985: 30]:

### **1.2.2.1. Yönetim Amaca Yöneliktir**

Başarılı bir yönetimin ulaşmak istediği amaçları olmalıdır. Bu amaçları gerçekleştirmede, yönetim fonksiyonlarından planlama ve karar verme fonksiyonu çok önemlidir. Yönetimin başarısını, diğer bir ifadeyle belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını kontrol fonksiyonundan faydalanarak belirlenmektedir[Aktaş,2002: 104].

### **1.2.2.2. Yönetim İnsanlara Yöneliktir**

Yönetimin bu özelliği, turizmin hizmet sektörü olması nedeniyle, insan unsurunu daha da ön plana çıkarmaktadır. Çünkü hizmeti her seviyede insanlar sunmaktadır. Bu bakımdan da turizm endüstrisini insan endüstrisi olarak da tanımlamak mümkündür[Akat,2001: 146].

Diğer sektörlerle bakıldığında yönetim, sadece o iş kolunda çalışan insanlarla ilgilidir. Turizm işletmelerinde ise yönetim, hem çalışan insanlarla hem de müşteri olarak gelenlerle ilgilenmek durumundadır. Nitekim otel işletmelerinde başarı, bireysel çalışmayla değil grup olarak bireylerin çalışmasıyla gerçekleşir. Oteller karmaşık ve birbirlerine son derece bağımlı bir hizmet yapısına sahip işletmelerdir. Bu nedenle iyi bir yöneticinin otel faaliyetlerini çok iyi bir biçimde düzenlemesi gerekmektedir[Maviş,1994: 68].



### **1.2.2.3. Yönetim Faaliyetleri Uyumlu Bir Biçimde Düzenler**

Turizm işletmelerinde; özellikle otel işletmelerinde yönetim, bireysel çalışmalarla değil, grup olarak bireylerin çalışması ile gerçekleşir. Örneğin, bir otel departmanlar itibari ile karmaşık ve birbirine sıkı sıkıya bağımlı hizmet yapısına sahiptir. Bu bakımdan iyi bir otel yöneticisinin otelde sunulan hizmetleri ve yapılan faaliyetleri en iyi şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

### **1.2.2.4. Yönetim Aktiftir**

İşletmelerin kaynakları ve imkanları sürekli olarak değişmektedir. İşletmeler yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için, yönetim açısından zaman zaman değişikliklere uğramaktadır. Yönetim bu değişikliği yaparken, etkilerini de bilmek zorundadır. Çünkü yönetimin aldığı her karar, içinde bulunduğu sosyal çevre ile doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içindedir. Bu bakımdan turizm işletmelerini, toplumda meydana gelen olaylardan ayrı olarak düşünmek mümkün değildir.

### **1.2.3. Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları**

Tüm endüstrilerde olduğu gibi konaklama endüstrisinde de teknolojik gelişmenin getirdiği üretim artışı statik bir noktaya ulaştığında verimliliği artırmak için değişik alternatiflerin denendiği görülür[Olalı ve Korzay,1993: 205].

Ancak otel işletmelerinde, işletme yönetimine özgü bir takım modern yönetim tekniklerin uygulanması, diğer sanayi işletmelerine oranla çok daha yavaş olmuştur. Bunun temel nedeni, otel işletmelerinin sahiplik ve yönetim yapısının genelde aile fertlerinden meydana geldiği işletmeler olmasından kaynaklanmaktadır[Batman,1994: 48].

Otel işletmeleri, faaliyetlerini öngörülen amaçlara ulaştırabilmek için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde işler hale getirmeleri gerekir. İşletmenin başarıya ulaşması bu fonksiyonların bir plan ve ahenk içinde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır[Şener,2001: 64].

Bir otel işletmesinde örgütsel amaçlara ulaşılması, çalışanların bu amaçlar yönünde özendirilmesini gerektirir. Bu ise çalışanların amaçlara yön veren ihtiyaçlarının anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütsel amaçlarla kişisel amaçların bağdaştırılması özendirmeyle gerçekleştirilir. Tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yönetici, ayrıca bir önderlik rolünü de oynamaktadır. Bu bakımdan otel yöneticileri yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken etkin bir iletişim süreci içerisinde, görevlerin yapılmasını en uygun zamanda, en uygun haberleşme kanalını kullanarak en uygun mesajın iletilmesi suretiyle gerçekleştirebilirler. Bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de yönetim fonksiyonları genel olarak; planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetim olarak sınıflandırılabilir[a.g.e., s.659].

Bilindiği üzere planlama; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini amacın niteliğine uygun olarak; nerede, ne zaman ne şekilde sorularına cevap vererek seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir[Gümüş,1999: 289].

Otel işletmelerinde bir yönetim fonksiyonu olarak planlamanın ana amacı; otel işletmesinin belirlenen amaçlarının hangi bölümlere ayrılacağı ve hangi yollardan hedefe varılacağı tespit edilmesidir. Nitekim yöneticinin başarısı, amaca uygun, gerçekçi ve uygulanabilir planlamanın yapılmasından geçer. Planlamanın başarılı olmasında en önemli nokta, yöneticilerin işletmenin geçmiş ve bugünkü performansını iyi bilmeleridir. Hızla değişen örgütsel ve çevresel şartlar, yapılmış olan planların sürekli olarak gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uydurulmasını zorunlu kılar.

Otel işletmelerinde planlama faaliyetlerin amaca uygun olarak işlerlik kazanabilmesi için uygun bir örgüt gerekmektedir. Otel işletmesi yöneticisi, planlama faaliyetinde saptanan hedeflere nasıl ulaşılacağını tespit etmek ve bunun için gerekli işgörenleri, araçları ve diğer imkanları yeter miktar ve istenilen niteliklerde sağlamak durumundadır. Ayrıca işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenmelidir. Bu şekilde örgüt içinde kimlerin nerede, hangi görevleri ve kimlerle ilişkilendirilerek yürütecekleri belirlenir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ise, bu pozisyonlarda görev alacak kişilerin hangi bilgi, yetenek ve becerilere sahip olmaları gerektiğinin belirlenmesidir. Otel işletmelerinde düzenli ve verimli bir çalışmanın gerçekleştirilebilmesi ve istenilen amaca daha kolay ulaşılabilmesi için belirli bazı

örgütlenme ilkelerine uyulması gerekir. Bunların başlıcaları şunlardır[Barutçugil,1989: 81]:

- Otel işletmesinin gerçekleştirdiği faaliyetlerinin amacı açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanlar bu ortak amaca yönelmelidir,
- Çalışanlar, işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevlerini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır,
- Örgüt üyeleri görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı, yetki-sorumluluk denkliği gözetilmeli, yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalı ve gerektiğinde yetki devri özendirilmelidir,
- Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı, işin niteliği, çalışanların olgunluğu ve yöneticilerin yetenekleri göz önünde tutularak uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır,
- Örgüte takım ruhu aşılanmalıdır.

Otel işletmelerinde yönetim sürecinin istenilen amaçlara ulaşmasında işi yapacak kişilerin yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu fonksiyon yöneticilerle işgörenleri bir noktada ilişki içine sokmaktadır. Burada önemli olan husus, işgörenlerin yüksek verim sağlayacak şekilde işe istek ve arzularıyla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortamı ve şartları yaratmaktır. Otel işletmelerinde başarılı bir yönetim için yalnızca takdir edici sözler söylemek yeterli değildir. Çünkü artık çalışma başarısına göre bir ödüllendirme planı da tek başına yüksek moral sağlamaya, iyi ve güvenli iş ilişkileri kurmaya yeterli görülmemektedir. Bu nedenle yönetici ile işgörenler arasındaki tek yönlü haberleşme ilişkisi yerine, katılımlı bir yönetim sürecinin ve bu iki taraf arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, uyarıcı ve özendirici bir çalışma ortamı yaratacaktır. Bu ortamda yönetici ile işgörenler arasında karşılıklı güven, anlayış ve saygı duyguları gelişecektir[a.g.e., s.84].

Otel işletmeleri için bir diğer yönetim fonksiyonu olarak ele alınan düzenleme veya koordinasyon; ortak bir amaca varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını, daha geniş bir şekilde işletmeyi oluşturan tüm unsurların çabalarını birleştirerek, uyumlu ahenkli ve düzenli bir şekilde istenilen amaca

ulaşmak için güçlerini bütünlemelerini sağlamaktadır[Dinçer ve Fidan,1996: 270]. Yönetimin bu fonksiyonu; bir departmanın başarısının diğer departmanların görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmelerine sıkı sıkıya bağlı olduğu otel işletmeleri açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Örneğin; otel odalarının temizliğinden sorumlu olan kat hizmetleri departmanının bu görevini yerine getirmemesi veya gecikmesi, otele gelen konuğun önbüro tarafından bekletilmesine ya da odanın satışının gerçekleşmemesine yol açacaktır ki, bu da otel için bir gelir kaybı veya konuk memnuniyetsizliğine neden olacaktır.

Otel işletmeleri öngörülen faaliyetleri yürütüp, mal ve hizmet üretip sunarken bu işlemleri rasyonel bir şekilde gerçekleştirmek ve en az giderle üretimi yapmak ve optimal bir getiriyi sağlamak durumundadır. Bu bakımdan otel işletmeleri yönetiminde denetim fonksiyonu büyük önem taşımaktadır. Yapılan işlerin planla karşılaştırılması ve sapmaların olduğu hallerde gerekli olan düzenlemelerin yapılması işletmenin gelecekte faaliyetlerini geliştirerek sürdürmesini sağlayacaktır. Bu durumda, işletme faaliyetleri planlandığı gibi oluşmuş ya da bazı olumlu veya olumsuz sapmalar meydana gelmiş demektir. Bu sapmalar belirlendikten sonra, bunların düzeltilmesi ve gelecek dönemde aynı sapmaların oluşmaması için gerekli önlemlerin alınması zorunludur. Yalnız alınacak önlemlerin etkili olabilmesi için öncelikle sapmaları oluşturan nedenlerin belirlenmesi gerekir. Bu nedenlerin belirlenmiş olması daha kısa sürede ve etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar[Şener,2001: 74].

Yukarıda açıklanmaya çalışılan söz konusu bu yönetim fonksiyonları, bir yöneticinin işinin ana çizgileridir. İşletmede çalışanlar, tüm bu alanlarda yöneticinin kendilerine yol göstermesini ve önderlik etmesini beklerler. İşletme içinde başarı, uyum, moral, işe bağlılık ve verimlilik büyük ölçüde yöneticinin fonksiyonlarını bilmesine ve onları başarı ile yerine getirebilmesine bağlı bulunmaktadır[Aktaş,2002: 219].

## 1.3. YÖNETİCİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ

### 1.3.1.Yöneticilik Ve Yönetici

Yönetici “ne iş yapar” veya “ne iş yapmalı” sorularına değişik açılardan farklı cevaplar verilebilir. Bu sorulardan birincisi uygulamada yöneticinin fiilen neler yaptığını açıklayan bir sorudur. Bu yönü ile de tanımlayıcı bir yönü vardır. Bu konudaki en güzel örnek ise Henry Mintzberg’in araştırmasıdır. Mintzberg, düşünülenlerin aksine, yöneticilerin organizasyonlarda çok değişik işler yaptıklarını ve roller oynadıklarını belirtmiştir. Buna göre yöneticiler, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama -dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadırlar[Daft,1981: 20].

Yöneticinin kişiler arası ilişkilerle ilgili rolü, astlık-üstlük ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü ise, işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve datanın toplanması, bunların ilgililere aktarılması, işletme ile bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Nihayet karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, halihazır işleyle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetici ne iş yapmalı sorusunun cevabı ise ilke koyucu bir özellik taşımaktadır. Yönetim konusu ile ilgili literatür, yöneticilerin neler yapmaları gerektiği konusu hakkında oldukça değişik ve fazla sayıda yayınla doludur. Fakat 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 ta tanımlanmaktadır[Koçel,2001: 47].

İster küçük ister büyük olsun, ister kademeli ister yalın yapılı olsun, ister ileri teknoloji ister geri teknoloji kullanılsın her işletme varlığını sürdürmek, giderek büyümek için ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek; verimliliğini yükseltmek ve maliyetlerini düşürmek çabasıdadır. Bu çabada olan her işletmenin, yöneticilerden beklediği işlevler ve sorumluluklar vardır. Bu sorumlulukları genel olarak şöyle ifade etmek mümkündür[İncir,2001: 32-33]:

-Geleceğe yönelik hedef belirlemek; bu hedefe ulaşabilmek için plan ve programlar yapmak ve gerekli kaynakları öngörmek,

-Çalışanların yetkinliklerini göz önünde bulundurarak çalışmayı örgütlemek ve bu bağlamda görev dağıtımını yapmak, yetki devretmek ve sorumluluk vermek,

-Çalışmayı denetleyerek, çıkan sorunlara çözümler bulmak.

Yönetici, bir işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak da tanımlanabilir. Yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimsedir. Aynı zamanda planlayan, talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkes yöneticidir denilebilir[Dinçer ve Fidan,1996: 11].

İşletme türü ne olursa olsun bir yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da ister demokratik, ister otokratik ya da başka bir tarzda bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticinin sorumluluğu, genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve organizasyonun bütününün çalışmasını iyileştirmek için bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bütün bunların ötesinde yönetici bir değişim etmenidir. Performansı artıran ve çalışan grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olmayacak yenilikler getirir. Tüm bu faaliyetlere ilişkin bir yöneticinin taşıması gereken sorumlulukları Isabel Warner "Leadership Skills for Executives (Liderlik ve Yönetim)" adlı kitabında şu şekilde sıralamaktadır[Warner,1993: 11]:

- Yönetici, planlar. Çünkü düşünürler önceden düşünmezse, uygulayıcılar zaman ve enerjilerine değer, yapacak bir şey bulamazlar. Yönetici, olanaklı olduğu ölçüde kontrol edebilmek, sunacağı fırsatlardan yararlanmak ya da en azından kurbanı olmamak için geleceği ön görmeye çalışır,

- Yönetici, firmanın insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini hedeflere en büyük verimlilik ve en düşük kayıpla ulaşacak şekilde, iyi bütünleşmiş birimler halinde örgütler,



- Yönetici, yalnızca günlük işlerin yapılmasını sağlamakla yetinmez, daha da önemlisi firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek bir şekilde gelişmesini güvence altına alır,
- Yönetici, yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevlere kadro atayarak, kilit insanlara yaratıcılık için özerklik tanıyarak, kabul edilebilir çıktılar için ölçütler saptayarak ve sonuçları bu ölçütlerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir,
- Yönetici, birleşmiş bir bütün olarak iş görebilmeleri için birey ve grupların çalışmasını koordine eder,
- Yönetici, işle ilgili bazı ihtiyaçlarını karşılayarak, örnek sunarak, bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferi yaratarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbiriyle işbirliği yapmasını sağlar,
- Yönetici, düzeltme girişimleri için gerekli geçerli verileri kendisine mümkün olduğu kadar erken sunacak ve performansı, politika ya da iyilik severlikten çok adalet temelinde ödüllendirmesini ya da cezalandırmasını sağlayacak bir geri-besleme sistemi oluşturarak kendine bağlı insanların çabalarını denetler,
- Yönetici, insanların çalışmasını biçimsel ve biçimsel olmayan tarzda gözden geçirir ve değerlendirir. Yöneticinin buradaki amacı, yalnızca firmanın gereklerini karşılamak değil, aynı zamanda onların organizasyon için daha üretken ve daha değerli hale gelmesine yardımcı olmaktır,
- Yönetici, insanları, yapılması gerekli şeyleri istekli olarak yapacakları veya sıradan bir kalitede yapılacak şeylerin en iyi kalitede yapılacağı şekilde yönlendirir,
- Yönetici, sahip olduğu başlıca dört kaynağı; (zaman, bilgi, yetenek, davranış) sonunda kendisinin ve firmanın mümkün olan en iyi yatırım getirisini elde edeceği, işletmenin yatırdığı paralara karşılık en azından adil ve uygun bir kar sağlayacağı şekilde kullanmakla da sorumludur.

İyi bir yönetici, kendine ve birlikte çalıştığı kişilere değer vermekle, onların kendilerinden bekleneni yerine getirecek kapasitede olduğuna inanmakla işe başlar. Ayrıca insanların genellikle çalışmaya istekli olduklarını, yeteneklerini sonuna kadar

kullanmalarını gerektiren bir işte çalışmaktan zevk aldıklarını bunun onlara yenilikçi olmaları, zihinlerini ve kapasitelerini kullanmaları için bir fırsat sağladığını düşünür. Yöneticiler kendilerine verilmiş çeşitli görevleri yönettikleri insanlarla beraber gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların etkin bir grup çalışması ve işbirliğini olduğu gibi; serbest düşünce alışverişini ve inisiyatifi de sağlamak durumundadırlar[Gümüş,1999: 371]. Yöneticiler söz konusu bu etkinliği gerçekleştirirken kendilerinin de etkin olması gerekmektedir. Çünkü yöneticileri etkin olmayan örgütler, kendi üyelerinin enerjilerini israf edecek ve diğer kaynakları da gelişmiş güzel kullanacaktır. Diğer taraftan etkin bir yönetim ise yalnız ortak ve hedefe yönelik bir faaliyete girişecektir. Bu nedenle yöneticileri etkin olan örgütlerin, yöneticileri etkin olmayan örgütlere nazaran daha başarılı olacakları genellikle kabul edilen bir görüştür[Hicks,1975: 251].

Etkin olmak yöneticiden beklenen görevler arasında başta gelir Bu mahiyette bir kişi yönetici olarak çalıştığı bir kuruluştaki (hastane, ticari bir kuruluş devlet kuruluşu, sendika, üniversite veya ordu vs.) türü ne olursa olsun o kuruluş için öncelikle en doğru şeyleri yapması yani etkin olması beklenen kişidir[Drucker,1994a: 9].

İyi bir yöneticilik daha bir çok başka niteliği gerektirir. İyi bir yöneticinin iyi bir planlamacı, örgütleyici, iletişimci ve koordinatör, gelişkin kişiler arası becerilere sahip olması gerekir. Örgütün bütününe iyi tanımak ve örgütsel birim ve alt birimler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın bilincinde olmak zorundadır. Kuvvetli bir mantığa sahip olmak, problemler karşısında uyanıklık göstermek ve mantıklı çözümler üretebilmek durumundadır. İlerlemeyi yönlendirmek, geri besleme sağlamak, gerektiğinde düzeltici müdahalelerde bulunmak, maliyetleri denetlemek, kaliteyi kontrol etmek ve daha başka bir çok görevi yerine getirmek zorundadır[Wells,1993: 15].

Drucker 21. Yüzyıl yöneticisini şöyle tanımlamaktadır: Yönetici; bir organizasyonda çağın gerektirdiği tüm bilgi sistemlerini kullanarak bu bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak aşağıdaki 3 sorunun cevabını bulmak için hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu düşünmek durumunda olan kişidir. Drucker, söz konusu bu soruları ise şöyle sıralamıştır. Birincisi ; şimdi ne yapıyorum, ikincisi; aslında ne yapmam gerekir ve birinci sorudan ikinci soruya nasıl gidebilirim[Drucker,1994b: 69; Drucker, 2000b: 372].



Yöneticilik, muhakeme yeteneği ve sağduyuyu; bütün ihtimaller gözden geçirildikten sonra örgüte en büyük faydayı sağlayacak ihtimalin seçilmesi yönünden kullanmayı da gerektiren bir karar verme ve analiz yetisini de gerektirir[Thompson,2002: 37].

Eren (2001), Günümüz yöneticilerinin hangi işletme türünde çalışırlarsa çalışsınlar bir takım özellikleri taşımaları gerektiği hususu üzerinde durmaktadır. Söz konusu bu özellikler; insan sevgisi, haberleşme konusunda yetenek sahibi olmak, insan tutum ve davranışlarını anlayabilecek bir sezgi gücü sahibi olmak, duygusal olgunluk sahibi olmak, kararlarda açıklık ilkesini etkin bir şekilde uygulayabilmek, astların ortalama zekalarının üzerinde bir zeka seviyesine sahip olmak, objektif olabilmektir. Yine Eren üç özellik yaklaşımına göre yöneticinin; entelektüel özellikler (mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, hayal gücü, sezgi gücü muhakeme yeteneği vs.), karakterine ilişkin özellikler (akıl ile duygu arasında denge kurabilme, dikkatlilik, girişkenlik, azim ve sebatkarlık, tertip ve düzenlilik, süratlilik, ciddilik vs) ve sosyal özellikler (dış görünüş ve giyim kuşama dikkat etmek, gruba hitap edebilecek yeteneğe sahip olmak, ölçülü ve dengeli davranabilme, bilgi, tecrübe ve hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, itibar sahibi olma vs.) bakımından da yeterli olması gerektiğini vurgulamıştır[Eren,1996: 9-15].

Günümüz yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli özelliklerinden birisinin de güven yaratması olduğunu vurgulayan McCormak, ayrıca iyi bir yöneticinin; bir sanayi psikologunun teorik alt yapısı, bir insan kaynakları profesyonelinin mizacı, bir avukatın dava takip etme yeteneklerini bir arada taşıması gerektiğinin üzerinde durmaktadır[McCormak,2000: 19].

Özellikle bilgi ve bilgiye ulaşmadaki teknolojik gelişme ağının baş döndürücü hızla ilerlediği günümüz 21. yüzyıl işletmelerinde, yöneticilik anlayışı; klasik yöneticilikten yol gösterebilme yeteneğine, yönetimin amacı; krizleri yönetmek değil krizleri var olmadan görüp olası önlemleri alma yaklaşımına, iletişim yönlendirilmiş, çizgileri çizilmiş basamak yaklaşımından yatay, serbest yaklaşıma, karar vermenin tek kişiden ekip kararlarına, çalışan gelişimi; uzmanlaşmadan çok yönlülüğe, süreç iyileştirme sayısının artmasına doğru bir trend göstermektedir[Aslan,2002: 37].

Drucker; bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli niteliklerden birisinin de iletişim becerisi olduğu hususu üzerinde durmaktadır. Yani organizasyon içerisinde astlarıyla nasıl ilişki içerisinde olduğu biçimidir. Yönetici organizasyon içerisinde gerçekleşen iletişim unsurlarını organizasyonun algılayabileceği bir dilde bütünleştirmekten bizzat sorumludur[Drucker,1994: 372].

Yöneticilerle ilgili nitelikleri sayarken tüm kademe yöneticileri dikkate almak gerekir. Organizasyonun değişik kademelerinde yer alan yöneticiler belli ölçülerde bu niteliklere sahip olmalıdır. Ancak yöneticilik nitelikleri organizasyon kademelerine göre farklılık göstermektedir. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gerekli yeteneklerin dağılımı aşağıdaki şekilde sunulmuştur[Efil,1999: 12].

**Şekil-1 : Organizasyon Kademelerine Göre Yönetici Becerileri**



Günümüzde, bilginin en önemli kaynak olarak ele alınması; yönetici fonksiyonlarında da önemli ölçüde değişiklikler meydana getirmiştir. Yönetici fonksiyonlarındaki söz konusu bu değişim boyutları ise genel olarak tablo-1'de verilmiştir[Demir,1999: 96]:

**Tablo-1 : Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu**

<b>Eskiden</b>	<b>Günümüzde</b>
Tanımlanmış politika ve süreçlere ihtiyaç duyuluyordu	Yüksek muhakeme yeteneğine ihtiyaç duyuluyor.
Faaliyet odaklı yaklaşım “doğru şeyleri yapmak” hakimdi.	Sonuç odaklı yaklaşım “doğru hedeflere ulaşmak” hakim.
Teknik beceriler daha ön plandaydı.	İletişim becerileri ön plana çıkmıştır.
Katılım ve tutarlılığa önem veriliyordu.	Esneklik ve uyum yeteneğine önem veriliyor.
Çalışanlar kontrol edilerek yönetiliyordu.	Çalışanların, motive edilerek yönetimi ağırlık kazandı.
İçe dönük “önce şirket” yaklaşımı hakimdi.	Dışa dönük “önce müşteri” yaklaşımı hakim.
İdari beceriler ön plandaydı.	Girişimci beceriler ön planda.
Sorumluluklar ve roller kesin hatlarla belirliydi.	Sorumluluklar ve roller kesin olarak belli değil.
Statik beceri eğitimi uygulanıyordu.	Devamlı öğrenme yaklaşımı uygulanıyor.
Çalışan/yöneten çatışması söz konusu idi.	Çalışan/yöneten işbirliği söz konusu.
İş güvencesi prensibi benimsenmişti.	Risk, katılım, kariyer geliştirme gibi değerler benimsenmiş durumda.
Yöneticiler ağırlıklı olarak kontrol mekanizmasını işletiyorlardı.	Yöneticiler eğitici davranışlara ağırlık verdiler.
Çalışanlara işin parçaları gözüyle bakılıyordu.	Çalışanlara işin ortağı gözüyle bakılıyor.
Dar bakış açısı hakimdi.	Geniş bakış açısı hakim.

Yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere, yöneticinin yetenek ve iş yaptırış biçimlerinde gerçekleşen bu değişim, yöneticiyi herhangi bir fikri alıp gerçeğe dönüştürme becerisini gösterebilen bir davranış sergilemesini gerektirmektedir [Johnson,1998: 117].

Organizasyon içerisinde gerek ast konumunda olmasına rağmen yönetsel pozisyonda, gerekse işgören olarak çalışan tüm personelin; uzmanlık alanlarını bir çatı altında toplayarak çalışanların kişisel beklentilerini de dikkate alıp, bunları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme yetisi de, bir yöneticinin taşıması gereken nitelikler olarak önemli bir yer tutmaktadır.

Günümüzün ticari ortamında, bir başka ifadeyle küresel ortamda faaliyet gösteren ve başarılı olan işletme yöneticilerinin, göze çarpan en önemli nitelik ve özelliklerinden birisi de proaktif davranmaktır. Yani gelişmeler karşısında reaktif/tepkili olmakla yetinmeyip, söz konusu gelişmelerin seyrini önceden kestirmeye çalışıp, atik davranmaktır. Teknolojiye bağlı olarak üretim sistemlerindeki gelişmeler, pazardaki rakiplerin durumu, tüketici alışkanlıklarındaki değişim, nüfus hareketleri vb. bir çok gelişmeler karşısında avantajı yakalayabilmek, ancak proaktif davranmakla olabilecektir. Bu bakımdan, günümüzde herhangi bir örgütte yöneticilik görevini üstlenen kişi, yukarıda verilen özelliklerle birlikte, aynı zamanda proaktif tutum ve davranış içinde de bulunmak durumundadır[Öztürk,1998: 73].

### **1.3.2. Otel İşletmelerinde Yönetici Ve Nitelikleri**

Özellikle, son yıllarda yönetim dünyasının karşı karşıya kaldığı rekabetçi çalışma ortamı ve bilgi teknolojisine dayalı ürün modelleri; organizasyonlardaki insan faktörüne verilen önemi artırmış ve “önce insan” diyebilen, çalışanı işletmenin bir ortağı olarak gören yönetici modelleri ve bunların taşımaları gereken özellikler üzerinde çalışmalar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu gelişim, turizm sektöründe; sektörün dinamizmi ve insan ilişkilerinin yoğun olması nedeniyle daha hızlı yaşanmaktadır[Kozak,1998: 91].

Otel işletmeciliğinin kendine özgü özellikleri bu işletmeleri, çalışanlar için katlanılması zor koşullara bağlı bir çalışma alanı haline getirmektedir. Özellikle; düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret, işlerin yerine getirilmesinde etkin rol sahibi olan kalifiye işgören bulma ve bu işletmelerde sunulan ürünlerin ağırlıklı olarak stoklanamaz ürünlerden oluşması gibi sıkıntılar otel işletmelerinde yönetsel pozisyonda bulunan kişiler için oldukça önemli sorunlar arasında yer almakta ve bu sorunların çözümüne ilişkin

yöneticide etkin ve işlevsel becerileri ve özellikleri gerektirmektedir[Birdir,2000: 142-143].

Turizm İşletmeciliği, yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili araştırmalar özellikle 1980'li yıllardan sonra artarak sürmekte olup, öncelikle sektördeki yöneticilerin fonksiyonel özellikleri ile ilgili belirlemeler yapılmıştır. Özellikle konaklama işletmeleri yönetici nitelikleri ile ilgili yapılan bu araştırmalarda, bu özellikler şöyle sıralanabilir; eğitimi, isabetli karar alma, pazarlık edebilen, dürüst, sabırlı, risk alan, sorun çözen, toplumsal değerlere sahip, açık görüşlü ve girişimciliğidir[Dinçerler,1994: 182; Fleishman ve Peters,1972: 127].

Türk turizm sektöründeki yönetici davranış modellerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma sonucuna göre; kamu sektöründeki otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin sistem 1 (otoriter) yönetici özelliği, buna karşılık, özel sektörde çalışan yöneticilerin sistem 3 (katılımcı) yönetici özelliği gösterdikleri belirlenmiştir[Maviş,1985: 86].

Günümüzde otel yöneticiliği; yönetim, muhasebe, yiyecek-içecek, pazarlama, hukuk, mimarlık, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi alanlarda bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Yönetim kurulunun, işletme sahibinin veya üst yönetimin belirlediği politikaları uygulamaya geçirmek amacıyla yönetsel düzeyde görev üstlenen kişinin sorumlulukları dört grupta incelenebilir[Maviş,1994: 70].

- *Müşteri İle İlgili Sorumluluk:* Otellerin sunmuş olduğu mal ve hizmetleri satın alan kişiler, bu süre içinde rahat ve huzurlu bir ortam arzu ederler. Otelde oda kiralayan, restoran, bar veya eğlence tesislerinden faydalanan müşterilerin tatmin düzeyinin en üst derecede sağlanması, otelin karlılığının ve prestijinin artmasına imkan verir. Yöneticinin en önemli görevi bu ortamın yaratılmasını sağlamaktır.

Satılan odalarda veya restorandaki yemeklerde problem çıkması ya da otel personeli ile müşteriler arasında çıkabilecek sürtüşmeler, müşterilerin otelden olumsuz izlenimlerle ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu tip tatsız olaylar, personelin eğitilmesi ve yönetimin etkin bir biçimde yerine getirilmesi ile önlenir.

- *Personel İle İlgili Sorumluluk:* Otel işletmelerinde otomasyona geçilmemesi, faaliyetlerin büyük bölümünün insanlar tarafından yapılması, personel yönetimini ön plana çıkarmaktadır.

Hizmet kalitesinin düşürülmemesi, nitelikli personelin tedarik edilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla, personelin seçimi, eğitimi, ücretlendirilmesi, sosyal güvenliğinin sağlanması önem kazanmaktadır. İş tatmininin sağlanmaması personeli olumsuz etkileyecek, moral bozukluğunu işine yansıtmasına sebep olacaktır. Santral memurunun sert ve kaba konuşmasına , garsonun kötü servis yapmasına yol açabilecektir.

- *Demirbaşlarla İlgili Sorumluluk:* Otelin demirbaşları otel binası, tesisler ve tüm araç-gereçlerden oluşmaktadır. Yöneticiler, bu varlıkları korumak ve gerektiği zaman bakım ve onarımlarını yaptırmak zorundadır.

- *Finansman İle İlgili Sorumluluk:* Yönetim kurulunun veya patronun oteli kurmaktaki temel amacı, kar elde etmektir. Yönetici kar elde etmek için fiyat ayarlamaları yapmakta, rekabet ortamında avantaj elde etmek için çeşitli stratejiler belirlemekte, denetim işlevini yerine getirmekte ve gelir-gider kontrollerini yapmaktadır. Yöneticinin bu konularda eksik olması başarısızlığa, otelin zarar etmesine veya iflasına yol açabilir.

Otel işletmeleri yöneticileri yukarıda verilen sorumluluklarını yerine getirebilmek için, kıt kaynaklarını, üretimde maksimum verimlilikle kullanmak zorundadırlar.

Konaklama alanında yaşanan hızlı gelişmeler otel işletmelerinin geleneksel bir atmosfer içinde mal sahipleri tarafından yönetilmesi imkanını ortadan kaldırmaktadır. Bugün otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların, yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri insanların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerinin de, bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür[Barutçugil, 1989: 87]:

- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,

- Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,
- Tarafsız ve adil olmak,
- Yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla, karşılamak,
- Güçlü bir iradeye ve azme sahip olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak.

Otel işletmelerinin konukların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği açıktır. Yöneticilerin gerekli üretim girdilerinin özelliklerini belirlerken, bunları örgütler, yönetir ve denetlerken sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü göz önünde bulundurmaları zorunludur. Ayrıca turizmin, çok yönlü ve karmaşık bir olay olması da otel yöneticisinin diğer işletme yöneticilerine nazaran farklı ve üstün niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Dışa dönüklük, yani misafirlerle içten geldiğince içine kapanık olmanın aksine nezaket atmosferi içerisinde ilişki kurmayı becerebilmek otel yöneticilerinin nitelikleri arasında yer almalıdır[Brawand,1997: 17].

Başarılı bir otel yöneticisi, otelinde sunulan hizmet ve faaliyetlerin iyi tefriş edilmiş, bakımlı, temiz, tertipli ve düzenli bir atmosferde verilmesini sağlamalıdır. Bu nedenle otel binasının periyodik olarak bakım ve onarımı yapılmalı ve bütün bölümlerin düzenli ve etkin bir biçimde çalışması sağlanmalıdır. Bütün bunların yanı sıra otel yöneticilerinin şu sorumlulukları da vardır[Şener,2001: 81]:

- Emrinde çalışanlara karşı sorumlulukları,



- Üstlerine karşı sorumlulukları,

- Yaptığı işten dolayı sorumluluğu,

- Yöneticiyi denetleyene karşı sorumluluğu,

- Yöneticisi bulunduğu işletmenin; iyi bir şekilde yönetilmesinden, bakım-temizliğinden ve işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu dış çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Yönetici, işletme sahibi adına çalıştığı için üst yönetimin belirlediği şirket politikalarını yorumlamaktan ve uygulamaktan sorumludur. Başarılı bir otel yöneticisi bu politikaları yerine getirirken aynı zamanda otel bölümlerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır[Batman.1999: 60].

Otel yöneticisinin çalıştırdığı işgörenin ve ağırladığı müşterilerin sayısı ne kadar çoksa çözmek zorunda kalacağı sorun sayısı da o kadar çok olacaktır[Met,1989: 112]. Otel yöneticisi, kararları ile pek çok kişiyi, bir bölgeyi ve belirli ölçüde ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle organizasyon içinden ve dışından çeşitli kaynaklardan gelen istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadır. Söz konusu bu kaynakların önemlileri; ortaklar ve finans kaynakları, gelenekler, iklim, uluslararası ilişkiler, kültür, mesleki kuruluşlar, yerel yönetim, ticari kuruluşlar, hükümet politikası, teknolojik gelişmeler, konuklar gibi turizm sektörüne yönelik gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak makro ve mikro düzeyde plan ve politika üreten veya bunda etkili olan faktörlerdir[Şener,2001: 90].



## 1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON VE YÖNETSEL

### POZİSYONLAR

Günümüzde meydana gelen teknolojik ve sosyal gelişmeler otel işletmelerinin organizasyon yapılarını da önemli ölçüde etkilemiş ve değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişiklikler ekonomik ve sosyal imkanların farklılaşması ile birlikte, otellerin kapasiteleri, sayıları, pazar alanları, sunuş ve satış biçimleri ve örgütlenme şekilleri itibarı ile kendini göstermiştir. Buna bağlı olarak, otel işletmelerinin faaliyetlerinin organizasyonunda yeni yöntemler ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır [Şener,2001: 126].

1950'li yıllardan sonra otel organizasyonlarındaki değişikliklerde dikkati çeken en önemli husus, fonksiyonların gruplandırılmasıdır. Bu dönemde, otel organizasyonu; otel resepsiyonu, tek tip hizmetler ve oda hizmetleri otel yöneticisine bağlı ayrı ayrı bölümler olarak kabul ediliyordu. 1970'li yıllardan sonra, özellikle büyük otel işletmelerinde odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü için her birine ayrı yöneticiler tayin edilmiş, hatta bölümlerin alt kademeleri için de yönetici yardımcıları atanmıştır. Yine aynı yıllarda zincir otellerde halkla ilişkiler, satış-pazarlama ve satın alma bölümleri oluşturulmuş ve bu bölümlerde uzman personel çalıştırılmaya başlanmıştır[Kültür ve Turizm Bakanlığı,1983: 70].

Otel işletmelerinde, önceden belirlenen amaçlara istenilen sürede, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşabilmek için amaca uygun iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmenin büyüklüğü, işgören sayısı, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri için tek tip organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Nitekim günümüzde, otel işletmelerinde; fonksiyonel, doğrusal ve karma organizasyon modelleri uygulanmakla birlikte genel olarak büyük otel işletmelerinde rastlanan model Ek-1'de şekil halinde verilen karma organizasyon modelidir[Şener,2001: 199].

Otel işletmelerinin organizasyon yapısı yukarıdan aşağıya doğru inildikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde örgüt genel olarak; üst düzey

yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademedeki şefler ve işgörenler olarak üç değişik basamaktan oluşmaktadır.

Üst yönetim, otelin düzenli, verimli ve fonksiyonlarını yerine getirebilen bir yönetimin gerçekleşmesinde, kararların alınmasında sorumlu bulunan kişilerden meydana gelir. Ayrıca üst yönetim, işletme bütçesinin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması, kalifiye personelin seçimi, mevcut sistemin yürütülmesi, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması işlevini yerine getirmektedir[Topaloğlu ve diğerleri,2001:43].

Orta düzeydeki yöneticiler, otelde ağırlıklı olarak sorumlu buldukları bir bölümdeki faaliyetlerle ilgilenirler. Bu düzeydeki yöneticilerin sayısı otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişmektedir. orta düzeydeki yöneticilerin otel işletmelerinde önemli bir yeri vardır. Bunlar, genellikle faaliyet alanında uzmanlaşmış kişilerdir. Alt kademedeki yönetsel pozisyonları olan şef ve onların altındaki işgörenlerle, üst düzeydeki yöneticiler arasında çok etkin bir işlevleri vardır.

Otel işletmelerindeki organizasyon yapısının en alt basamağını oluşturan, resepsiyon görevlileri, kat görevlileri, mutfak görevlileri, garsonlar, komiler, santral memurları, çamaşırhane görevlileri, asansörcüler ve taşıyıcılar, teknik servis görevlileri gibi sadece kendilerine verilmiş belirli görevleri yürüten, işlerin planlanmasında ve koordine edilmesinde fazla söz sahibi olmayan işgörenlerdir[Şener,2001: 200].

Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre yukarıda verilen söz konusu bu organizasyon kademeleri değişebilmektedir. Şöyle ki, büyük otel işletmelerinde bu yapı şekil-2’de de görüleceği üzere; üst düzey yönetim, fonksiyonel bölümlerin müdürleri, bölüm müdürleri, birim şefleri ve işgörenler olarak altı değişik basamaktan oluşabilmektedir. Yalnız şunu da unutmamak gerekir ki; otel işletmelerinin büyüklüğünü gösteren ölçülerin ülkeler arasında ve zaman içinde farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; Batı Avrupa ve Amerika’da küçük otel işletmesi olarak nitelendirilen bir otel Türkiye için orta büyüklükte veya büyük otel işletmesi konumunda olabilir. Aynı şekilde 1950’lerde büyük olarak tanımlanan otel işletmesi 2000’lerde orta büyüklükte ya da küçük oteller grubuna girebilmektedir. Bu doğrultuda özellikle konaklama işletmelerinde büyüklüğün belirlenmesinde; yatırılan sermayenin miktarı, personel sayısı ve belirli dönemde

bunlara ödenen ücret ve maaş toplamları, yatak ve oda sayısı, sosyal, kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet, balo ve toplantı gibi salonların kapladığı alanlar dikkate alınmakla birlikte 25 veya daha az odaya sahip olanlar çok küçük otel; 25-100 odaya sahip olanlar küçük oteller; 100-299 odaya sahip olanlar orta büyüklükte oteller; 300 ve daha fazla odaya sahip olanlar ise büyük oteller olarak kabul edilmektedir[Aktaş,2002: 35].

**Şekil-2 : Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Kademeleri**



Otel işletmeleri; birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşmasına rağmen, konuklara bütünleşmiş bir hizmet sunulması nedeniyle karmaşık bir yapı görünümündedir. Otel organizasyon yapısını, “faaliyet bölümleri”, ve “hizmet bölümleri” olarak iki kısımda incelemek söz konusu bu karmaşıklığı gidermek ve kolaylık sağlamak açısından fayda sağlayacaktır[Şener,2001: 126].

Faaliyet bölümleri; otel işletmelerinin kazanç sağlayacağı hizmetlerin sunulduğu bölümleri kapsamaktadır. Bu bölümler ve yönetim birimleri ise şu şekildedir:

- *Önbüro Bölümü*; Konukların, daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bir bölümdür. Önbüro bölümünde yer alan yönetsel düzeyler ve ilişki biçimleri ise şu şekildedir;

Önbüro müdürü; idari ilişkilerinde otelin genel müdür yardımcısına bağlı olmakla birlikte; ast ilişkilerinde resepsiyon şefi, rezervasyon şefi, danışma şefi, santral şefi ve ön kasa şefi ile ilişki içerisinde. Önbüro bölümünde yönetsel pozisyonda görev yapan söz konusu bu kişiler üst ilişkisinde önbüro müdürüne bağlı olarak faaliyette bulunurlar.

- *Kat Hizmetleri Bölümü*; Otel işletmelerinde bir faaliyet bölümü olarak organizasyon yapısında yer alan bu bölümün asıl amacı, otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile ilgili işlemlerin yürütülmesidir. Otel İşletmelerinde önemli bir faaliyet bölümü olan kat hizmetleri bölümünün gerçekleştireceği bu sorumlulukların yürütücüsü kat hizmetleri yöneticisidir. Bir bölüm yöneticisi olarak, kat hizmetleri yöneticisi; kat hizmetleri bölümünün organizasyonundan ve diğer bölüm sorumluları ile yakın ilişki içinde işlerin düzgün bir şekilde sürdürülmesinde otel müdürüne karşı sorumlu olmakla birlikte bu görevleri yerine getirirken kendi bünyesindeki yönetsel pozisyonlarda bulunan kişilerin de (kat hizmetleri yöneticisi yardımcısı, kat şefi, vs.) yöneticisi konumundadır.

- *Yiyecek-İçecek Bölümü*; Yiyecek-İçecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların yürütülmesinin sağlanması gibi görevleri yerine getirir.

Yiyecek-içecek bölümünde; bahsedilen bu görevlerin yürütülmesinden otel müdürüne karşı direkt sorumlu olan yiyecek-içecek müdürüdür. Yiyecek-içecek müdürünün ast ilişkilerinde ise, yiyecek-içecek müdür yardımcısı, yiyecek-içecek koordinatörü, ziyafet müdürü, mutfak şefi, pasta şefi, bar şefi, restoran şefi gibi yönetsel pozisyonlarda bulunan kişiler yer almaktadır.

Otel işletmelerinde, organizasyon bölümleri içerisinde diğer bir sınıflandırma da hizmet bölümleridir. Otel işletmelerinde hizmet bölümleri, insan kaynakları bölümü, muhasebe bölümü, satın alma bölümü, satış-pazarlama bölümü, teknik servis bölümü güvenlik bölümü gibi konuk ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir. Bu bölümlerde yönetsel düzeyde görev üstlenen kişiler olarak bölüm müdürleri, müdür yardımcıları ve şefler yer almaktadır.

Söz konusu bu bölümlerden otel müdürüne veya ilgili müdür yardımcısına karşı sorumlu kişiler, bu bölümlerin müdürleri; diğer bir ifade ile yöneticileridir. Bu bölümlerin yöneticileri; ast ilişkilerinde emri altındaki çalışan bölüm müdür yardımcısı ilgili şefler ve işgörenlerinden sorumludur.

Otel işletmelerindeki bu bölümler hangi biçimde organize edilirse edilsin, bu bölümlerin başarı ile faaliyet gösterebilmesi, uzmanlık bilgisine ihtiyaç gösterilmesini zorunlu kılmaktadır.

Turizm işletmeciliğinin temel özelliği; çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır. Bu alanda otomasyona gitme olanakları son derece zayıf olduğu için, bir turizm işletmesinde çalışan personel sayısı da benzer büyüklükteki bir endüstri veya hizmet işletmesinden genellikle çok fazla olmakta ve bu personelde aranan bazı farklı önemli özellikler bulunmaktadır. Bu nedenle bu sektörde hizmet üreten kişilerin yönetimi, bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri için de en önemli konular arasındadır ve otel işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Tamamen hizmet vermek için inşa edilmiş ve örgütlenmiş olan otel işletmeleri, müşterilerinin rahat etmesi için gereken tüm çabayı sarf ederken aynı zamanda işletmenin başarısında yadsınamaz katkısı olan çalışanlarına da aynı çabayı göstermek durumundadır. Çünkü bünyesinde çalıştırdığı kişilerin gereksinimlerinin giderilmesine yönelik girişilecek olan her çaba onların işletmelerine olan bağlılıklarına olumlu yansiyacaktır[Aksu,1996: 137]. Nitekim günümüz çağdaş yönetim anlayışında; örgütü başarılı ya da başarısız yapan koşulların insan ve beklentilerine verilen önemle doğru orantılı olması bu hususu daha da ön plana çıkarmaktadır[Serbest,2000: 35]. Dünya

tarihinin başlangıcından bu yana sürekli değişim ve gelişme yaşanmakla birlikte son 10-15 yıllık dönemde meydana gelen olaylar bu döneme "değişim çağı" adını verecek kadar önemli sayılmaktadır[Tosun,1990: 35; Kantarcı,1995: 16].

Ülkelerin, korumacılığı büyük ölçüde kaldırıp gümrük duvarlarını aşağıya çekmesi, yabancı sermaye girişini kolaylaştırması, piyasa ekonomisine geçmesi, demokratikleşme eğilimlerindeki artış; bilim ve teknolojideki yenilikler bu dönemdeki başlıca gelişme ve değişimler arasındadır[Kavrakoğlu,1994: 9]. Bu gelişmeler işletmelerin çalışma koşullarını yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşımıştır. Başka deyişle işletmeler kıyasıya yarışılan bir alanın içersine sürüklenmiştir.

Bu yeni yarışma alanında kolaycılığa yer yoktur. İşletmelerin önünde, beklentileri her geçen gün artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü artan tüketiciler, örgüt üyeleri, yöre halkı vb. çıkar gruplarından oluşan zorlu engeller vardır. Aynı zamanda bu alanda söz konusu engelleri aşma gücü yüksek çok sayıda rekabetçi yapıda işletme bulunmaktadır. Otel işletmeleri söz konusu bu rekabetin belkide en çetin biçimde yaşandığı alanlardan birinde yer almaktadır. Çünkü müşterilerin seçtiği tatil türüne göre (dağ, deniz, kültür vb.) tatil yapabilecekleri ülke seçeneği ve çeşitli hizmetler sunabilen konaklama işletmesi seçeneği çok fazladır. Bir müşterinin bu kadar seçenek arasından bir konaklama işletmesini seçmiş olması, seçilen işletme açısından çok iyi değerlendirilmesi gereken bir şans olarak görülmelidir[Yıldırım,1995: 30].

Ancak müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü konaklama işletmeleri, hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadırlar. Bunlardan en dikkate değer olanı, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansmasıdır. Böylece sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelişi bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin ya da onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin hizmet üretimini "sıfır yanlış" ile gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Öte yandan makineleşme oranının yüksek olduğu işletmelere göre konaklama işletmelerinin üretimde yanlış yapma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Çünkü bu işletmelerdeki üretimin büyük ölçüde insan emeğine dayanması, müşteriye standart



hizmet sunulmasını güçleştirmektedir. Bir konaklama işletmesinde aynı çalışan tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların iş doyumunu, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde işgörenlerin doyumunu ile müşterinin memnuniyeti (ya da hizmetin kalitesi) ve dolayısıyla da işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır[Ehtiyar,1996: 109].

Konaklama işletmelerinin ana hatlarıyla çizilen bu koşullarda başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi zorunludur[Özbaşar,1995: 8]. Bir işletmede bu zorunluluğun gerektirdiği eylemleri planlama, örgütlenme, yöneltme, uyumlaştırma ve denetim görevleri bilindiği gibi doğrudan yönetimin sorumluluğundadır.

Bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi, bireysel gelişim sağlamasına, örgütün kendisine yakın kısmıyla ilişkilerinin iyi olmasına ve işletme geneli ile karşı karşıya kaldığı etkileşimin teşvik edici niteliğine bağlı olduğu göz önüne alınırsa, bu etkileşim biçiminde emri altında çalıştığı yöneticinin payı büyüktür[Düren,2000: 115].

Bir otel işletmesi bünyesi altında bir çok farklı departmanda çalışan işgörenler tamamı ile veya ağırlıklı olarak hizmet sunduğu için müşterilerle birebir ilişkilerinin söz konusu olması, şikayetlerin ağırlıklı olarak direkt o hizmeti sunan kişiye yansıtılması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da, ister istemez o hizmeti yerine getiren kişi de bir stres, tedirginlik ve nihayetinde de işin eksik yapılmasında rol oynayan/oynadığı var sayılan kişilerle bir çatışmaya dönüşebilir. Bu durumun; ilgili departman yöneticisine kadar uzanması, onun da çatışmaya, dahil olmasını gündeme getirebilmektedir. İşte bu noktada ilgili yöneticinin emri altındaki kişiye karşı bu olayda alacağı tavır gerek o kişinin motivasyonu, gerekse işletmenin geleceği açısından çok önem taşımaktadır. Çünkü yöneticinin ortadaki çatışmayı çözmek için kullandığı/kullanacağı yaklaşım(yöntem) astının gerek işteki aksaklığın sebebini algılamasını ve bir daha ki sefere daha başarılı veya dikkatli olmasını, gerekse bu yüzden personelde baş gösterecek davranış bozukluklarının giderilmesini büyük ölçüde etkilemektedir.



Charles N. Weaver; “The Four Stages Of Total Quality Management” (Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması) adlı eserinde ortaya koyduğu gibi, yukarıda bahsedilen aksaklıkların büyük çoğunluğu yöneticilerin; çalışanların, destek almadan işlerini yapamayacakları fikrini tam olarak benimseyememelerinden kaynaklanmaktadır. Weaver; “yöneticiler çalışanların destek almadan işlerini yapamayacaklarını fark ettiklerinde, çalışanların nereden destek alabilecekleri konusuna kafa yormaya başlarlar” savını ortaya atarak, bölümler arası etkileşimin önemi üzerinde durmuş ve böylelikle bütünün parçaların toplamından daha büyük olacağını yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirmiştir. Bu değerlendirmede yöneticiler bu sayede, işletmenin, müşterilerin istediği şeyleri üretmeyi sağlayan önemli işlerin büyük bölümünün yatay düzlem ve işbirliğinin, katılımcılığın esas alındığı ilişkilerle yapıldığının farkına varabileceklerini belirtmiştir[Weaver,1997: 103].

Yöneticiler, işletmede çalışanların gayretlerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren ve etkili bir biçimde yönelten kişilerdir. İyi bir yönetici; emri altındaki kişileri çalışmaya özendirir, en etkin bir biçimde çalışacak şekilde örgütler ve tüm yeteneklerini ortaya koymalarını sağlarlar. Bir bakıma çalışanlarla işletme arasında her iki tarafında beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışan bir aracılık görevini yapan kişilerdir. Bu bağlamda insanın bir potansiyel olduğunun farkına varan yönetici, yönettiği kişilerin gelişmesine özen gösterir, çünkü işteki gerçek verimliliğin insanların potansiyelinin üretime dönüşmesinden geçeceğini bilir. Böyle bir yönetici, yanında çalışan insanların gelişmesiyle sürekli ilgilenir, hataları bile gelişim fırsatı olarak değerlendirir [Cüceloğlu,2002: 23].

Geleneksel olmayan düşünceyi güçlendirmek ve sorumluluk almayı teşvik etmek, kültürel başarısızlığa katlanabilme, rasyonel analitik yöntemlerini fazla kullanmakla birlikte, problem çözümünün çeşitli yollarını deneme yöntemlerinde rekabet etmeyi sağlamak bir organizasyonun başında yönetici olarak bulunan kişiden beklenen rollerdendir. Yine yenilikçi düşünceleri istihdam etmek, organizasyonda meydana gelen/gelebilecek çatışmaları potansiyele dönüştürebilmek, çeşitli düşünceler arasında değer yaratıcı bir tarzı benimsemek yöneticinin öncelikli amaçlarından olmalıdır[Yılmaz,2000: 57].

İşletme yöneticilerinin temel görevlerini, oldukça güç ve karmaşık bir kararlar ve eylemler dizisi oluşturur. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi bir taraftan bilimsel anlamda yöneticilik bilgisini, diğer taraftan da bir sanat olan başarılı insan ilişkilerini kurabilme yeteneğini gerektirir. Bu bilgi ve yetenek gereksinimi özellikle insan ile ilgili bir konu olan turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin yönetiminde oldukça belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Yönetim sürecinin çok ve çeşitli yönleri bulunmakla beraber özellikle turizm işletmeleri açısından önem taşıyan ve oldukça sık sorun kaynaklarından olan örgütsel ilişkilerde meydana gelen çatışma ve çözümlenmesine ilişkin izlenen yollar yönetimin etkinliği ile doğrudan ilişkili bulunmakta ve zaman zaman ciddi yönetim sorunlarının doğmasına yol açmaktadır[Barutçugil,1989: 115].

Doğal olarak örgüt içerisinde bir faaliyeti yerine getiren herhangi bir kişinin örgüt içindeki işlevsel ve toplumsal çevresi ile etkileşiminde, kendi kişiliğinin büyük rolü vardır. Bireyler örgüt içindeki bir takım ilişkilerde kendilerine ulaşan etkilere, kendi kişiliklerine uygun tepkiler verirler ki; bu tepki biçimi bazen çatışmaya yol açabilmektedir[Aydın,2002: 30]. Bahsedilen bu tepkiler örgüt üyelerinin stresleri üzerinde artırıcı bir etki yapabileceğinden, kişilerin üstlendikleri görevleri etkin bir şekilde yerine getirememeye ya da gecikme gibi olumsuzlukları da beraberinde getirecektir[Cenzo ve Robbins,1996: 431]. Bu yüzden örgüt içerisinde yaşanan anlaşmazlık-uyuşmazlıklar örgütün etkinliği için yöneticilerin ilgilenmesi gereken konular arasındadır.

Öyle ki; bir yöneticinin, söz konusu olan bu çatışma durumunda göstereceği davranış biçimi (tepki), onun başarısının hangi yönde olduğunu belirleyecek önemli bir kriter olarak sayılmaktadır.

## 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

### 2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN ÖNEMİ

Çalışanların davranış sorunları, örgütün etkinliğinden verimliliğine kadar bir çok süreci olumsuz etkiler. Diğer bir deyişle örgüt içerisinde herhangi bir nedenle meydana gelen uyuşmazlık-anlaşmazlıkların bütün davranış sorunları gibi genelde örgütsel süreçler üzerinde önemli etkileri vardır[Çarıkçı,2002: 127].

Organizasyonlar, aynı amaca yönelik insanların oluşturduğu yapı olarak tanımlansa da söz konusu bu yapı içindeki bireylerin çıkarları farklı olacaktır. Bu durum potansiyel bir çatışma kaynağıdır. Organizasyonlarda yenilikçiler, statükocular, lobiler, rakipler ve mücadele ortamları vardır. Söz konusu grupların beklentilerinin doğal sonucu olarak çatışma, organizasyonların hayatının bir bölümünde, bölümler veya bireyler arasında, kaçınılmaz bir süreçtir. Her an ortaya çıkması muhtemel olduğundan, önemli olan çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak değil kaynaklarını tespit ederek organizasyon amaçlarına göre kanalize etmektir[İbicioğlu,2002: 99].

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardandır. Öte yandan, modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiye düşen bu çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir.

Yöneticinin hakkında bilgi sahibi olması gerektiği çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar ve bu ortaya çıkış nedenleri de çok farklılıklar gösterebilmektedir [Hellriegel ve Slocum,1979: 503]. Örneğin; Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar olabildiği gibi bu çalışmada; işletme organizasyonlarında ortaya çıkabilecek çatışmalar, bu çatışmaların yönetilmesi ve bu süreçte yöneticinin başvurduğu-başvurabileceği çatışma yönetme yöntemleri üzerinde ağırlıklı olarak durulacaktır.

Çatışma iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Böylelikle; anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir[Carlisle,1976: 434].

Çalışanların saldırganlaşmalarının temelinde çıkarlarının ya da varlıklarının tehdit edildiği duygusu vardır. Herhangi bir uygulamanın ya da işlemin kapalı, karmaşık ya da anlaşılması güç olması halinde bu durum çalışanlar arasında gerilim ve korku yaratacaktır. İşgörenler kendilerini ve geleceklerini tehdit altında hissettiklerinde büyük gerilim yaşarlar. Bu durum, örgüt içerisinde çatışmaların alt yapısını hazırlayacak tutum ve tavırları beraberinde getirecektir[Yeniçeri,2003: 60].

Kapsamlı bir tanımını yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi-grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür[Ertürk,1998: 199].

Örgütsel ortamlar için kaçınılmaz olan çatışma olgusu çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmaktadır. Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir. Oysa, modern organizasyon ve yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan bu görüşe göre, esasında, organizasyonun etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenebileceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir[Koçel,2001: 534]. Bahsedilen bu örgütsel çatışmaya dönük yönetsel yaklaşımların görüşleri aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde ifade edilebilir[Şimşek,2001: 276].

**Tablo-2 : Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel Ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması**

<b>Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)</b>	<b>Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)</b>
1. Çatışma kaçınılabilir	1.Çatışma kaçınılamaz
2. Çatışma yönetiminin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elamanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) 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.

Yine çatışmanın değişik yönetim yaklaşımları tarafından değişik biçimlerde yorumlanmış şekillerini Aldemir şu şekilde açıklamıştır[Aldemir,1978, 1]:

*a. Geleneksel Yaklaşım:* 1940'lardan geçen yüzyıla kadar geçerli olan bu yaklaşım, çatışmayı aile, okul ve din gibi kurumların öğretileri ile aynı paralelde ve yıkıcı olarak ele almıştır.

*b. Davranışsal Yaklaşım:* Geleneksel kuramcılara bir anti-tez olarak çıkan davranışsal yaklaşımda, çatışmanın gerçek olduğu kabul edilmiş ve çatışma benimsenmiştir.

c. *Etkileşimci Yaklaşım*: Çatışmayı tümüyle benimser, aykırılığı açıkça kuvvetlendirir, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi de içerecek biçimde tanımlar.

d. *Karar Verme Yaklaşımı*: Çatışma standart karar verme mekanizmalarında bir bozukluk olarak ele alınır ve çatışmanın varlığı kabul edilerek bunu isteklendirmekten çok ortadan kaldırmayı amaçlar.

e. *Açık Sistemler Yaklaşımı*: Çatışma bireysel bir konu olarak ele alınmamakla birlikte, konu ile ilgili kimi kapalı, kimi de açık önerileri ortaya koymaktadır.

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış sebeplerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardan olmakla birlikte; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir[Erdoğan,1999, 145].

Daha geniş olarak çatışma; kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin, değer yargıları ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine veya her ikisinin de kazanmasına neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu olarak da ifade edilmektedir[Akkirman,1998,2].

Çatışma, sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir[Eren,2001:540].

Yine farklı bir kaynakta çatışma; farklı fizyolojik, psikolojik, sosyo-kültürel özelliklere sahip olan bireylerin çevre, örgüt ve örgüt içi gruplar arası etkileşimi sonucu ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, gerginlik halleri olarak tanımlanmaktadır[Kaya,1998, 12].

Açıklan ise çatışmayı; farklı sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel çevrelerden farklı kişilik özellikleri, yetenek ve yaşantıları ile gelen bireylerin örgüt içi gruplar ve bunların etkileşiminin ürünü olarak ele almaktadır[Açıklan,1994, 22].

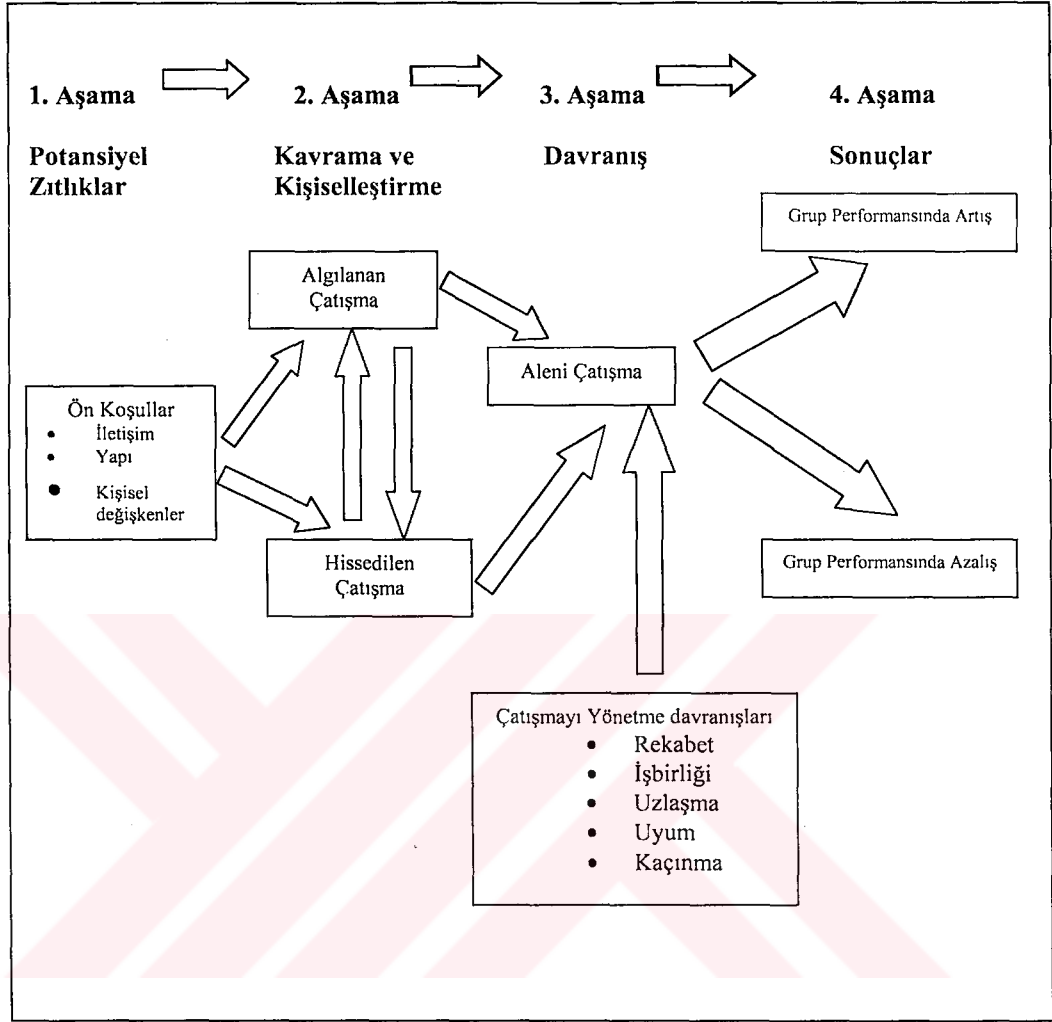
Genç ve Demirdöğen; nasıl tanımlanırsa tanımlansın, zıtlasma, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme temeline dayandırdıkları çatışmayı; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamışlardır[Genç ve Demirdöğen,1995, 40].

Çatışma kavramına ilişkin yukarıda verilen değişik tanımlardan da anlaşılacağı üzere, çatışma konusunda düşünürlerin üzerinde ittifak ettikleri bir tanım bulunmamaktadır. Çatışma ile ilgili psikologlar, sosyologlar ve insanın çalışma şartlarını inceleyen örgütsel davranış bilimcileri, bu konularda farklı tanımlarda bulunmalarına ve bu tanımların üzerinde bir anlam birliği olmamasına karşın, çatışmanın olması konusunda birbirine zıt olan iki fikrin bulunması ve tarafların bunun farkına varması gibi iki noktada hemen hemen bir fikir birliğinde oldukları söylenebilir[Dinçer ve Fidan,1996,358].

Çatışma sürecinin; potansiyel zıtlıklar, kavram ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçları olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu belirten Robins(1991), söz konusu bu aşamaların 1.aşamadan 4.aşamaya geçiş sürecini aşağıda verilen şekildeki gibi açıklamıştır[Robins,1991: 432]:



Şekil-3 : Çatışma Süreci



21. yüzyıl çağdaş örgütlerinde herhangi bir nedenden dolayı ortaya çıkan çatışmalar, esasında farklılıklardan kaynaklanan bir sonuç olarak algılanabilir. Yöneticilerin çatışmayı ele alış biçimi veya çatışma konusundaki düşünce ve varsayımları, örgütsel yaratıcılığa yönelik uygulama ve tarzlarının da temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir[Özçer,2002: 45]. Bu çerçevede, yöneticinin çatışmaya bakış açısı ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmede başarılı olması, çatışmayı örgütsel etkililikte önemli bir süreç konumuna getirmektedir.

Çatışmaların farklı biçimlerde tanımlanmasının ve anlaşılmasının nedeni bu kavramın farklı düzeylerdeki uyumsuzluklar için bir niteleme yapılmadan kullanılmasından kaynaklanmaktadır denebilir. Nitekim bu kavramın kullanımına bakıldığında, fiziksel bir şiddet içeren bir kavga çatışma olarak nitelendirilirken, herhangi bir anlaşmazlığın,

uyuşmazlığın ya da sözel olarak karşılıklı atışmanın da çatışma olarak adlandırıldığı görülecektir. Söz konusu bu duruma yönelik çatışmanın basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze olduğunu ifade eden Keltner(1994), bu yelpazede çatışmayı altı evrede sınıflamaktadır. Bu evreler ve sınıflama tablo-3'de koşulları ile birlikte sunulmuştur[Keltner (1994)'ten aktaran Karip,2000: 6]:

**Tablo-3 : Çatışmanın Evreleri**

Koşullar	Evre 1: Basit Farklılık	Evre 2: Anlaşmazlık	Evre 3: Uzlaşmazlık	Evre 4: Kampanya	Evre 5: Yasal Çekişme	Evre 6: Şiddet ve Kavga
Çözüm götüren süreç	Tartışma	Tartışma, Pazarlık	Kanıtlama, Pazarlık	İkna - Baskı	Yanlılık, Çekişme	Şiddet kullanma
Problem çözme davranışı	Ortak problem çözme	Seçenekler üzerinde tartışma	Kurallara göre oynama	Duygusal-Mantiki stratejiler uygulama	Jüri önünde seçilmiş kanıtlar sunma	Psikolojik yada fiziksel şiddet kullanma
Taraflar arasındaki ilişki	Dostluk Arkadaşlık	Tarafgirlik	Muhalif olma	Rekabet etme	Düşmanlık gösterme	Düşmanlık gösterme
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
Tarafların Yaklaşımı	İşbirliği / Anlaşma	Tartışmacı - Uzlaşmacı	Kazan-kaybet 1, Dostça olmayan	Kazan-kaybet 2, Dışlayıcı	Kazan-kaybet 3 Dışlayıcı	Bir araya gelemmez
İletişim	Açık-dostça	Açık fakat kısıtlı	Sınırlı-gergin	Sınırlı ve planlı	Kontrollü - Bloke	Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar verme	Ortak kararlar	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma - arabuluculuk yoluyla ortak karar	İlgililerin oylaması yada üçüncü taraf kararı	Yargıç, jüri ya da mahkeme kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Müdahale olasılıkları	Gereksinim yok	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu yada uzlaştırması	Yansız üçüncü tarafın uzlaştırması oylama-seçim	Uzlaştırma yargıç ya da jüri	Güç kullanarak müdahale ya da askeri müdahale
Olası sonuçlar	Ortak anlaşma - Ortak tatmin	İki tarafın da tatmin olduğu kabul edilen anlaşma	Ödün verme, Bir taraf kazanır bir yada iki taraf da tatminsiz	Bir taraf kazanır yada çekilir, Kazanan memnun, Kaybeden kabul eder fakat tatminsiz	Bir taraf kazanır, Kaybeden kırgındır, Çaresizdir	Biri kazanır, Her ikisi de zarar görmüştür, Biri ortadan kaldırılmıştır Korku vardır
Kontrolden çıkma olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo-3’de de görüldüğü gibi; çatışma basit farklılıklardan şiddete uzanan bir çizginin üzerine herhangi bir evre olarak tanımlanabilir. Bu çizgi üzerinde çatışmanın bulunduğu evreyi iyi analiz etmek, çatışmada var olan koşulları anlamaya, çözüm seçeneklerini belirlemeye ve olası olumsuz sonuçları önlemeye yönelik atılacak adımlarda yöneticinin çatışmaya karşı aldığı tavrın önemli bir yeri vardır. Çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar. Bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığını güçlendirir. Modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının çoğalarak yayılmasına yardımcı olur. Bu nedenle, çatışmanın tümüyle ortadan kaldırılması yararlı olmamaktadır. Hatta iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgütler açısından önemi çok büyüktür.

Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlara kısaca değinmek gerekirse, bu sonuçları şöyle maddeleştirmek mümkündür[Eren,2001: 541]:

1. Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar ve böylelikle orijinal ve yeni fikirler ortaya çıkacak, bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.
2. Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.
3. Uzun süredir askıda kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkatler bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilme olasılığı artacak ve böylelikle gerilim azalacaktır.
4. Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
5. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden bir çok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü biraraya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

6. Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

## 2.2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmaların, her zaman belirgin ve tek bir sebebe bağlı olduğunu söylemek güçtür. Eğer kişisel ilişkilerde bir sorun yoksa, taraflar farklı düşünceleri daha kolay kabul etme eğilimindedirler. Diğer yandan örneğin, bir paylaşım çatışması, kişisel farklılıkların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örgütlerde çatışmalara yol açan sebepleri ve bunların etkilerini birbirinden ayırmak oldukça güç bir husus olup, çatışmaların bir çok sebebi bulunmaktadır[Asunakutlu ve Zeybekoğlu,1999: 12].

Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı, çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı biçimlerde açıklamaktadırlar.. Yapısal çatışma kuramına göre çatışmalar grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Gruplar çıkarlarını korurlar ve çıkarları korumaya yönelik eylemleri ödüllendirirken, grup çıkarına ters düşen eylemleri cezalandırırlar. Psiko-kültürel kuram ise çatışmayı bireyin kendisi, değerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışır[Karip,2000: 12].

Örgütlerdeki çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu düşünürler farklı sebeplere dayanan 3 tür çatışmanın üzerinde durmuşlardır[March ve Simon,1975: 129-175). Bu çatışmalar ve nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

### **1.Örgüt İçi Bağımsızlıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar:**

- Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar,
- Faaliyetlerin zamanlamasındaki iç bağımlılıklar,
- Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar.

## **2.Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar;;**

- Sınırlı kaynaklara bağımlılık,
- Rekabetçi ödüllendirme sistemleri,
- Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
- Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması.

## **3.Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar:**

- Bilgi edinme ve göndermedeki farklılıklar,
- Bilgi sağlamada bağımsızlık,
- Geleceğe ilişkin beklenti farklılıkları,
- Bölüm amaçlarındaki farklılıklar,
- Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar,
- Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

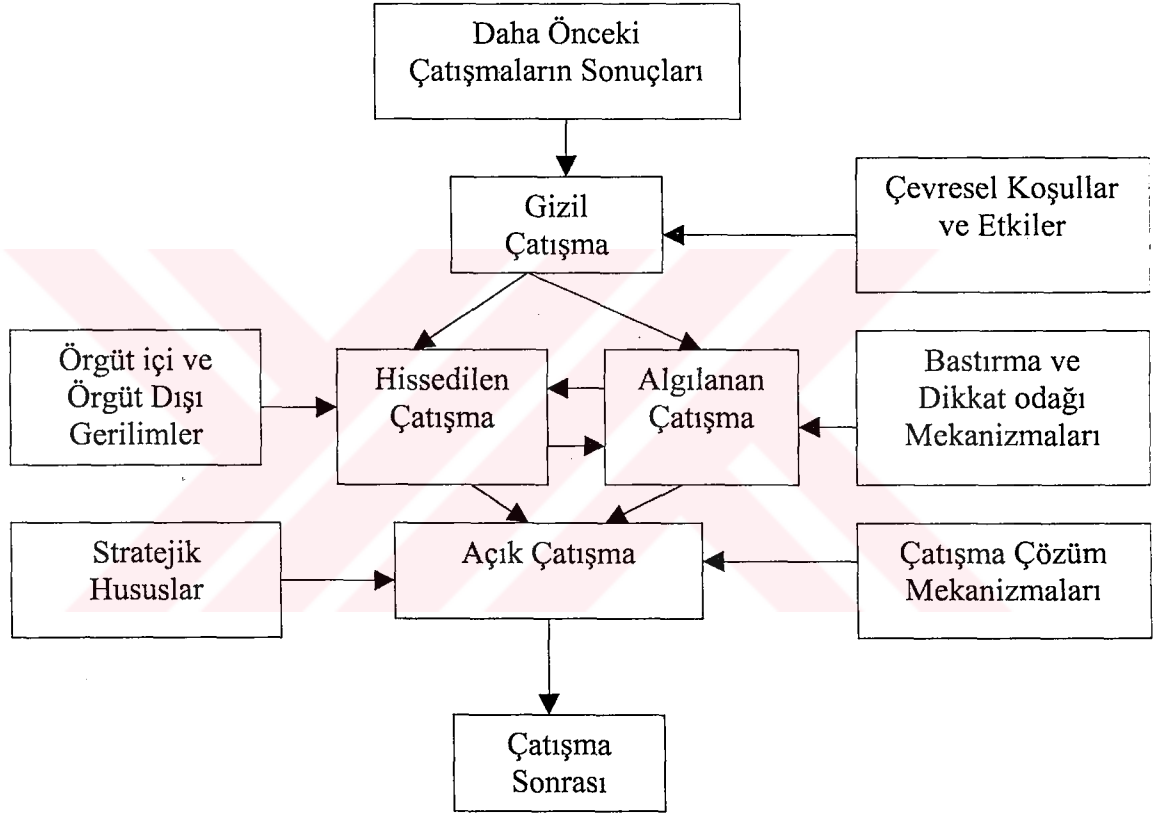
Yine örgütsel çatışmaya ilişkin alan yazın tarandığında çatışmanın kaynaklarına ilişkin çeşitli nedenlerin olduğu belirlenmiştir. Söz konusu bu kaynaklardan başlıcaları şunlardır:

Çalışmak üzere örgütlere giren bireylerin doğal olarak çeşitli amaçları vardır ve diğer bireyler, gruplar ya da örgütün amaçlarıyla uyuşmayabilir. Bu uyuşmazlığın ileri boyutları çatışmayı yaratan sebeplerdendir[Uysal,1998: 10].

Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması; tarafların önyargılarından, değerlerindeki farklılıklardan veya kalıp-yargılarından kaynaklanabileceği gibi daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşabilmektedir. Çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilmektedir. Daha önceki çatışmaların çevresel koşullarla etkileşimi gizil ya da potansiyel çatışmayı oluşturabilmektedir. Gizil çatışmanın örgüt içi ve örgüt çevresinde

oluşan gerilimlerle birlikte gelişimi çatışmanın hissedilmesine neden olur. Gizil çatışmanın ve gizil çatışmaya neden olan etkenlerin belirlenmesi oldukça güçtür. Bireyin çatışma yaşantısını oluşturan hissedilen çatışma ve algılanan çatışma, örgüt içinde mevcut çatışma çözüm mekanizmalarına ve diğer stratejik durumlara bağlı olarak biçimlenir. Böylece çatışmanın dışa vurulan biçimi oluşur. Söz konusu bu durumun oluşma sürecini içeren şekil aşağıda verilmiştir[Karip,2000: 3].

Şekil-4 : Bir Çatışmanın Oluşumu



Çatışmada tarafların davranışları, çatışmanın yapıcılığı ya da yıkıcılığı, tarafların kişilik özellikleri ve çatışma ortamı ile ilgili durumsal faktörlere bağlı olarak açıklanabilir. Çatışmanın yönü, şiddeti ve sonuçları üzerinde belirleyici rol oynayan bu faktörleri beş grupta toplamak mümkündür[a.g.e.,2000: 56]. Bunlar; toplumsal ve kültürel ortam, çatışma konusunun niteliği, tarafların katılımı, tarafların birbirine yaklaşımı ve kişinin davranışsal özelliklerini de içeren tarafların özellikleridir.

Örgütlerde çalışan bireylerin, çıkar farklılıkları, örgütün büyüklüğü, rol, karar verme, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, yönetici görüş ve uygulamalarındaki

farklılıklar, kaynakların paylaşılması ve denetim biçimi de çatışmaya neden olan etkenlerdendir[Ural,1997: 29].

Bir işletmenin her kademe ve biriminde çalışanların çatışma olayını nasıl algıladıklarını ve çatışmaya neden olan sebeplere yönelik olarak yapılan bir araştırmada; çalışanlar çatışmaya sebep olan faktörler sıralamasında belirsizlik ve iletişimsizlik olgularını en üst sıraya koymuşlardır. Ayrıca yine aynı araştırmada, özellikle çalışanların iş tanımları ile ilgili olarak görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler ve karışıklıklar çalışanlar arasında yetki kargaşası, görevlerin aksaması yada çabaların israfı gibi olumsuzluklara yol açtığı ve bu durumun kişiler arasında bir anlaşmazlık-uyuşmazlığı gündeme getirdiği belirtilmektedir[Ceylan ve diğerleri,2000: 47-50].

Organizasyonlarda kişilerin veya grupların hangi alanlarda kimlere karşı sorumlu oldukları belirsiz olabilmektedir. Kişiler veya gruplar sorumluluktan kaçabilmektedir. Ayrıca, organizasyonun dış çevresindeki değişimler, talebin değişmesi, rakiplerin artması, yeni teknoloji ve değişen sosyal değerler gibi hususlar da çatışmaya neden olabilmektedir[Güneş,1999: 12].

Organizasyonda herhangi bir nedenle ihtiyaç duyulan değişim olgusuna işlerlik kazandırılması da çalışanlar arasında bir takım huzursuzluklara neden olacaktır. Bu huzursuzlukların kaynakları olarak, değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklılıklar, değişimi öneren-uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu, dışarıdan yönlendirilmekten hoşlanmama gibi nedenler sayılabilir. Özellikle söz konusu bu değişimin çalışanlar arasında yarattığı çatışma ortamı, çalışanların da bu olaya katılımı, haberleşme ve eğitime önem verilmesi gibi yollarla örgütün çıkarları doğrultusunda çözüme kavuşturulabilir[Uçkun,2002: 119].

Akat ve diğerleri(1994) çatışmanın nedenleri olarak, işler arası işlevsel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim eksiklikleri, yönetim stilleri arasındaki farklılıklar, kişilik farklılıklarından kaynaklanan hususlara dikkat çekmişlerdir[Akat ve diğerleri,1994: 336-337].



Yöneticinin ast üzerinde üstünlük kurma isteği ve bunu çeşitli davranışlarla işlerliğe geçirmesi ve yönetici-ast arasındaki duygusal uyumsuzluklar da özellikle örgütsel çatışma türleri içerisinde yoğun olarak rastlanan; ast-üst arasındaki çatışmalara neden olabilmektedir[Xin ve Pelled,2003: 3].

Eren(2001), örgütlerde çatışma ve nedeni olan hususları üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar, algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır[Eren,2001: 547-548].

Örgütsel çatışma kişiler arası ve grup çatışmalarından biraz farklı olarak, direkt kişilerden kaynaklanmak yerine, işletmelerde kurumsal ilişkilerden kaynaklanabilen, daha kurumsal bir çatışmadır. Bununla birlikte birey açısından içsel, kişiler arası ve grup çatışmaları; dolaylı da olsa örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütsel çatışmaya neden olabilecek faktörler yukarıda açıklandığı üzere örgütsel yapı ve iş ilişkilerine göre farklı düzeylerde ve oldukça fazla olsa da, çeşitli yazarlar tarafından söz konusu bu faktörler genel olarak şu başlıklar altında toplanmıştır[Erdoğan,1999: 174; Şimşek ve Akgemici,1998: 181; Eren,2001: 546; Cook,1997: 355-357; Tekarslan ve Kılınç,2000: 277-278; Nahavendi ve Malekzadeh,2000: 466; Baysal ve Tekarslan,1996: 309-310; Dinçer ve Fidan,1996: 362-364; Peker ve Aytürk,2002: 241-242; Can,1999: 311-312]:

- Sınırlı kaynaklar,
- İşler arası karşılıklı bağımlılık,
- Uzmanlaşma ve özel amaçlar (bölüm amaçlarındaki farklar, örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması, geleceğe ilişkin farklı beklentiler, bilgi edinme ve göndermede farklılıklar),
- Değişim ve belirsizlik,
- Ödüllendirme sistemlerindeki dengesizlikler,
- Kişisel farklılıklar,
- Amaçların uyumsuzluğu,

- Sınırlı kaynaklara bağımlılık,
- Yönetim biçimleri,
- Algılama ve yorumlama farklılıkları,
- Toplu bağımlılık,
- Değerleme kriterleri ve ödüllendirme sistemindeki farklılıklar,
- İletişim bozuklukları,
- Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar (Yönetimsel belirsizlikler),
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- Resmileşme derecesi ve
- Statü uyumsuzluklarıdır.

Bir örgütte; çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalar, alt birimler arası işlevsel bağımlılık, birlikte karar verme zorunluluğu, yasal yetkilerin dağılımı, kaynakların paylaşımına ilişkin hissedilen bir yarış, ödüllendirme politikaları, iletişimin değişik biçimde engellenmesi ya da istenildiği gibi olmaması gibi hususlar dan da kaynaklanabilmektedir. Unutulmamalıdır ki her örgüt üyesi, aynı amacı gerçekleştirmek için bir arada buldukları örgüte, farklı sosyo-ekonomik - sosyo-kültürel çevre ve farklı kişilik özellikler ve yetenekler ile gelmişlerdir. Bu nedenle her bireyin olaylara ilişkin görüşleri, buna dayalı olarak örgütten beklentileri, çevreden istemleri farklı olabilir ve farklı davranışlar gösterebilir[Açıkalın,1996: 22]. Önemli olan bu farklılıkları örgütün amaçları çerçevesinde uyumlaştırma becerisidir ki, ortaya çıkan çatışmanın yönetilmesinde söz konusu bu uzlaşma sürecinde yöneticinin aldığı tavır büyük önem taşımaktadır.

### 2.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar değişik başlıklar altında sınıflandırılmakla birlikte en yaygın sınıflandırma; çatışmaların kişisel ve ikili olarak iki grup halinde yapılan sınıflandırmasıdır. Çünkü ne ad alırsa alsın çatışma kişinin ve kişilerin gerçekleştirdiği bir süreçtir. Kişi çatışmayı ya kendi içinde yaşar ya da çatışma, onu yaşatan kişilerce yaşanır[Başaran,1992: 264].

Diğer yandan Dinçer ve Fidan(1996); çatışmanın yalnızca kişiler arasında görülen bir olgu olmadığına dikkat çekmişlerdir. Örgütlerde insanların oluşturduğu grupların da kendi aralarında çatışmaları söz konusu olabilmektedir. Bu mahiyette yazarlar örgütsel çatışmaları dört safhada incelemişlerdir. Bunlar; kişiler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalardır[Dinçer ve Fidan,1996: 361]. Moore(1996) ise, çatışma biçimlerini; kaynaklarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır[Christopher W. MOORE'den aktaran Karip,2000: 16]:

**Tablo-4 : Çatışma Biçim ve Kaynakları**

Çatışma Biçimi	Çatışma Kaynakları
İlişki Çatışması	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aşırı duygusallık,</li><li>▪ Yanlış algılama, ön yargı ve kalıp-yargılar,</li><li>▪ İletişim bozukluğu, zayıflığı,</li><li>▪ Negatif davranışların sürekliliği.</li></ul>
Veri Çatışması	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi,</li><li>▪ Verilerin farklı yorumlanması,</li><li>▪ Değerlendirme süreçlerinin farklılığı,</li><li>▪ Nelerin ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı.</li></ul>
Yapısal Çatışma	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi,</li><li>▪ Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler</li><li>▪ Yetki ve güç dengesizlikleri,</li><li>▪ İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler,</li><li>▪ Zaman sınırlılıkları.</li></ul>
Çıkar Çatışması	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet,</li><li>▪ İşlemsel çıkar farklılıkları,</li><li>▪ Psikolojik çıkar farklılıkları.</li></ul>
Değer Çatışması	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları,</li><li>▪ Manevi değeri olan amaç ayrılıkları,</li><li>▪ Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı.</li></ul>

Organizasyonlardaki çatışmaları değişik kaynaklardan yararlanarak karma bir şekilde 5 gruba ayıran Koçel(2001), bu sınıflandırmalar içerisinde en önemlisi ve çok kullanılanı, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sınıflama olarak belirtmiştir. Koçel'e göre bir örgütteki başlıca çatışma türleri ve kapsadığı alanlar şunlardır[Koçel,2001: 535-538]:

**1.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma Sınıflaması:** Fonksiyonel çatışmalar organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlamada etkin rol oynar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise; işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formel organizasyon yapısının yetersizliğine işaret eder. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelendirmek mümkün değildir.

**2.Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflama:** Bu sınıflamaya göre çatışmalar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde bir yapı göstermektedir.

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içerisinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıtlığı vs. gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay(lar) konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar, kızgın, kırgın, endişeli olabilir. Nihayet açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin, açık çatışma; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belli

bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir.

**3.Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olabileceklerle İlgili Sınıflama:** Bu tür çatışmaları; kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar olarak sınıflandırmak mümkündür[Stoner,1978: 347].

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı-çelişkili davranış-kararlar beklediği veya kendisinden yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır. Özellikle kişinin bir engellenmeyle karşılaşma ihtimali ve bunun kendi içinde yarattığı huzursuzluktan kaynaklanan bu tür çatışmaların aşağıda kısaca sebepleriyle birlikte açıklanan belli başlı üç tipi vardır[Ateş,2003]. Bunlar:

*Yanaşma-Yanaşma:* Birey birbiriyle bağdaşması olanaksız iki çekici değere de aynı zamanda ulaşmak isteğindedir.

*Kaçınma-Kaçınma:* İstenmeyen iki durumdan birini seçmek zorunda olduğu zaman ortaya çıkar.

*Yanaşma-Kaçınma:* Birey aynı zamanda hem çekici hem de itici bir durum karşısındadır. İnsan aynı nesneye karşı hem sevgi hem de nefret duyabilir.

Kişiler arası çatışmalar ise; iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmeleridir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi kişilerinin amaçlarının, izledikleri metotların sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de bu tür çatışmalara bir kaynak teşkil etmektedir.

Kişilerle gruplar arasındaki çatışma, daha çok kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu taktirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.

Gruplar arası çatışmalar, organizasyonlarda en çok rastlanan çatışma türlerindedir. Bu tür çatışmaların yönetimi bir yönetici için diğer çatışma türlerine nazaran daha zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilmektedir. Böyle olmasa veya hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

**4.Çatışmaların Organizasyon İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflama:** Bu sınıflamaya göre, çatışmalar, dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dikey çatışma, ast-üst arasındaki çatışmayı, yatay çatışma aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir. Emir-komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görülen çatışma türüdür.

**5.Amaç, Rol, Beliren ve Rol Çatışması İle İlgili Sınıflama:** Bu sınıflamada amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları, rol çatışması da, kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir.

Beliren çatışma olarak ele alınan çatışma türü ise, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Ayrıca bu tür çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir.

Kurumlaşmış çatışma ise, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade etmektedir. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikayetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır[Doğrusöz,1987: 13-14].

Yukarıda yapılmaya çalışılan sınıflandırmalara rağmen, çalışanların farklı rol ve statülere sahip olmaları, görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlanmış olmayışı; yöneticilerin insan, iş, liderlik anlayış ve uygulamalarındaki farklılıklar,

örgütsel değişmeler, yetersiz iletişim, çevresel baskılar, gruplarda çatışmaların nedeni olabilmektedir. Çatışmanın önemi, karar sürecindeki insana ilişkin olmasındadır. Yöneticiler, çatışmaya egemen olma, uzlaşma ya da birleştirme yöntemleriyle birlikte, çatışmayı yönetme yeterliliklerini geliştirecek ortamları astlarına sağlamakla yükümlü konumdadırlar. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticiler için, çatışmayı kabul alanına almak ve çatışmayı yönetmek yaklaşımı etkili bir yöneticilik becerisi olarak algılanmaktadır[Açıkalın,1996: 24].

#### 2.4. ÇATIŞMANIN FAYDA VE SAKINCALARI

Genellikle, çatışmaya fırsat olarak bakmama, diğer bir ifade ile, çatışmanın; hoş olmayan, verimlilik azaltıcı, zaman kaybettirici bir süreç olarak düşünme eğilimi olduğu yönündeki kişi sayısının fazlalığından söz eden Robert Bacal(1998); örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların iyi yönetildiği taktirde yıkıcı olmaktan ziyade, örgüt üyelerinin enerjilerini, sorun çözme ve nihayetinde de örgütsel iyileştirme yönünde olumlu yönde etkileme gibi yararlarının olduğu üzerinde durmaktadır.

Bir çok yönetici, çatışma ile grup ve örgüt başarısının düşük olması arasında doğru bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Ancak bu varsayım doğru değildir. Gerçekte çatışma, bir grubun ya da bölümün işleyişinde yapıcı ya da yıkıcı olabilir. Bir örgütte çatışma düzeyleri çok yüksek ya da çok düşük olabilir. Bu uçların her ikisi de örgüt ve çalışan başarısını olumsuz olarak etkiler. Önemli olan örgütte çatışmanın; durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişim tohumlarını atacak, yıkıcı olmayacak düzeyde kontrol edilmesidir. Böylelikle, bu düzeydeki çatışma, örgütsel başarı açısından en uygun çatışma düzeyi olmaktadır. Söz konusu bu çatışma düzeyinin örgüt başarısındaki etkisi aşağıdaki tabloda da (tablo-5) açıkça görülebilmektedir[Dinçer ve Fidan,1996: 360].

**T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**



**Tablo-5: Çatışma Ve Bölüm Başarısı Arasındaki İlişki**

<b>Durum</b>	<b>Çatışma Düzeyi</b>	<b>Çatışma Çeşidi</b>	<b>Bölümün Özellikleri</b>	<b>Bölüm Başarı Düzeyi</b>
A	Düşük ya da hiç yok	Fonksiyonel değil	Kayıtsız, durgun, değişime karşı tepkisiz, yeni fikirler yok	Düşük
B	Optimal	Fonksiyonel	Tutarlı, kendi kendini eleştirebilen, yenilikçi, engelleyici,	Yüksek
C	Yüksek	Fonksiyonel değil	Yıkıcı davranışlar ve kırgınlıklar hat safhada	Düşük

Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi bir çok olumsuz duruma neden olabilmektedir[Karip,2000: 23].

Araştırmacılar, çatışmanın insanları onunla uğraşmakta daha etkin yollar aramaya sevk ettiği ve örgüt işleyişini, ilişkileri açığa kavuşturmak ve yeni problem çözme teknikleri bulmaya teşvik etmesi sayesinde iyileştirdiği konusunda görüş birliğindedir. Grup içindeki çatışmaların var olan normların canlanmasına ve yeni normların ortaya çıkmasına yardım ettiği belirtilmektedir. Çatışmaların sakıncaları olsa da örgütün amaçları çerçevesinde yönetildiği sürece faydaları daha çoktur. Söz konusu bu fayda ve sakıncaların sayısı örgütten örgüte değişiklik arz etse de, genel olarak başlıklar halinde şöyle sıralanabilir[Dinçer ve Fidan,1996: 374; Başaran,1992: 266]:

**Tablo-6 : Çatışmanın Fayda Ve Sakıncaları**

<b>Faydaları</b>	<b>Sakıncaları</b>
1. Örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması bakımından esneklik sağlar.	1. Personelin ruh sağlığını bozarak, örgüt için tehlikeli bir ortam oluşturabilir,
2. Bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yenilikçiliği güçlendirir, üstün nitelikli yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar,	2. Örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir,
3. Modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artarak yayılmasına yardımcı olur.	3. Örgütte emek, para, zaman savurganlıkları artmaya başlayabilir,
4. Tarafsız kalmaya özen gösteren bireylerin düşünce ve fikirlerini açıklamalarını sağlar.	4. Örgüt amaçlarından sapmalar olabilir,
5. Verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzluklar su yüzüne çıkar ve bunlara çözüm bulunması motivasyonu artırır.	5. Takım çalışmalarına karşı pasif ve aktif direnmeye yol açabilir,
6. Çatışma ile bireyler kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkanı bulabilir.	6. Bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphecilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmelerine neden olabilir.
7. Örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.	7. İyi yönetilemediği takdirde örgütün amaçlarından sapmalar meydana getirebilir.
8. Personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.	
9. Personelin görüşlerini genişleterek ilgilerini yeni alanlara yöneltebilir ve dostluğu pekiştirir.	
10. Personelin motivasyonunu sağlayarak tembelliği ortadan kaldırabilir.	
11. Çatışma sırasında taraflar, pek çok simge kullanarak anlatım düzeylerini normalin üstüne çıkararak iletişimin kalitesini artırır.	
12. Anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları nedeniyle, kişiyi daha önceden gözden kaçırdığı hususlarla karşı karşıya getirmek suretiyle kişinin kendisinin ve diğerlerinin durumlarını sentezleyerek daha kapsamlı düşünmesini sağlar.	

## 2.5. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Örgütlerdeki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt yönetiminin çatışmalara olan bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda çatışma yönetimi; örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir[Hampton ve diğerleri,1982: 634].

Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır[Akat ve diğerleri,2002: 406].

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,2000:51].

Örgütsel çatışmaların etkin bir biçimde yönetilmesinde çatışmaya bakış açısının önemi büyüktür. Zira çatışma olgusunu kabul etmeyen bir yönetsel yaklaşımın çatışmanın çözümü için ortaya koyacağı tavırla çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul eden yaklaşımın tavrı değişik olacaktır[Çağlar, 2002: 34].

Örgütlerde, kişiler ve gruplar arasında çatışmanın kaçınılmazlığı, eğer bu kişi ve grupların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme çabalarından doğuyor ise bu çatışma örgütün canlılığının bir simgesidir. İşletmede dinamizm ve gelişmenin sağlanmasında, yönetilebilecek nitelikte çatışmaların oluşturulması öne sürülmektedir. Bir örgüt geliştirme, reorganizasyon yöntemi olarak da düşünülebilecek bu tür çatışmalar örgütün daha etkin bir konuma getirilmesinde katkıda bulunacaktır[Dinçer ve Fidan,1996: 365].

Çatışma yönetim sürecinde elde edilebilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözümlenme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir. Çatışmayı çözümlenme sürecinde aşamalar çeşitli

kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte genel olarak şu eylem basamakları önerilmektedir[Karip,2000:51-54]:

1. *Kızgınlığı Kontrol Altına Almak*: Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.

2. *Karşı Tarafa Yaklaşmadan Önce Bir Kez Daha Düşünmek*: Çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir? Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir? Taraflardan birinin diğerine ilişkin önyargıları ve varsayımları nelerdir? Söz konusu çatışma durumunu yönetmede en iyi yaklaşım nedir? İşbirliği yapılacaksa, bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir? gibi sorulara anlamlı bir biçimde cevap bulmak çatışma yönetiminde esastır.

3. *Olumlu Bir Hava Oluşturmak*: Karşı tarafı uzlaşmaya- konuşmaya davet etmek, iyi niyet taşındığını karşı tarafa göstermek, karşı tarafı dikkate aldığımızı ve önemsedığimizi göstermek gibi hususları içermektedir.

4. *Temel Bazı Kurallara Dikkat Etmek*: Karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek, durumu iyileştirmek için çalışmak, sakinliği korumak gibi davranışları gerektiren bir dizi kuralları içermektedir.

5. *Problemi Tartışarak Tanımlamak*: Taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak esastır. Yine bu süreç; etkili konuşmak ve dinlemek, ihtiyaç ve çıkarları belirlemek, gerekiyorsa değerleri, varsayımları ve kaygıları paylaşmak, ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek hususlarında dikkat edilmeyi içerir.

6. *Olası Çözümler İçin Beyin Fırtınası Yapmak*: Tarafların ihtiyaç ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak, düşüncelere açık olmak, sen yerine daima biz kelimelerin kullanılmasında hassasiyet göstermek gibi konuları içeren bir süreçtir.

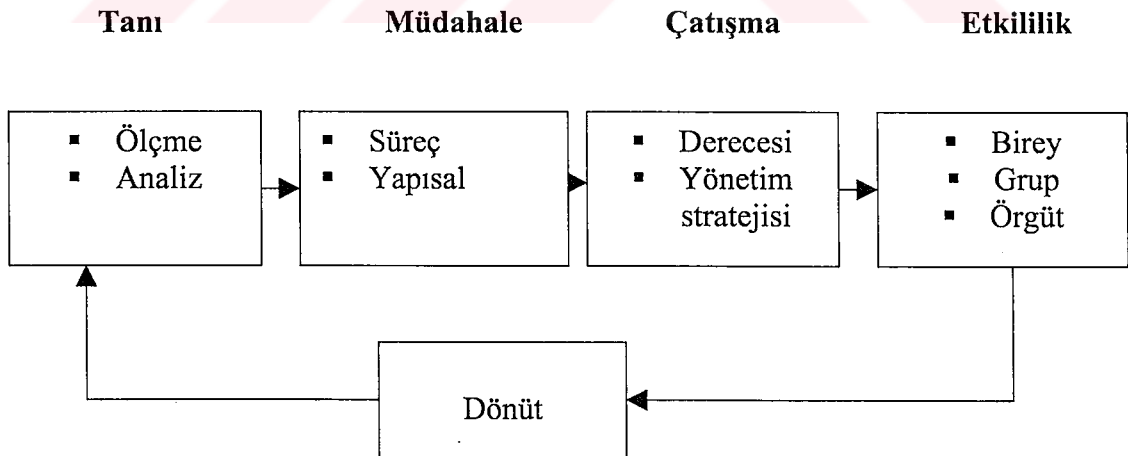
7. *Olası Çözümleri Değerlendirmek ve Uygun Çözümleri Belirlemek*: Geliştirilecek çözümlerde; her iki taraf içinde kabul edilebilirlik, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmaları, belirli ve dengeli olmaları esasları dikkate alınırsa çözümler için ana hususlar belirlenmiş olunur.

8. *Çözümlerin İşlerliğini İzlemek*: belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek, işlemiyorsa yukarıda sayılan basamakları tekrarlayarak yeniden gözden geçirmek işletmede çıkabilecek çatışmaların örgüt amaçları çerçevesinde yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Yukarıda sıralanan eylem basamakları çatışmayı çözümlenmede genel bir izleni sunmaktadır. Örgütlerdeki çatışmaların yönetiminde farklı yöntemlerin kullanıldığı ve bu yöntemlerin işletmeden işletmeye hatta yöneticiden yöneticiye değiştiği husus göz önüne alınacak olursa, oldukça çok sayıda çatışma yönetim yöntemiyle karşılaşmaktayız. Söz konusu bu yöntemler çatışma yönetim yöntemleri başlığı altında ele alınacaktır.

Çatışma yönetim sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilmektedir. Çatışma yönetim süreci ise; çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Söz konusu bu süreç aşağıdaki şekilde (şekil-5) görülmektedir[a.g.e.,s.53].

Şekil-5 : Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci



Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklı olabilmektedir. Bu durumda “üçüncü tip hata” olarak bilinen doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılabilir.

Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetim yöntemleri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetim yöntemi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışında bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir. Müdahale için uygun bir yaklaşımın kullanılması ile örgütte sağlıklı bir düzeyde çatışmanın varlığı korunur ve tarafların uygun çatışma yönetimi yöntemleri kullanmalarına olanak sağlanır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun yöntemlerle yönetilen çatışmalar ise örgütsel etkililiğin artırılmasına katkı sağlar.

Başarının önündeki en büyük engellerden biri iyi yönetilemeyen çatışmalardır. Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadır. Söz konusu çatışma sürecinin yönetimi için gerekli olan becerilerin en önemlilerini genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür.[a.g.e.,s.55]:

1. *Entelektüel Beceriler:* Bu beceriler; planlama, problemi tanımlama, çözümlenme, yargılama, sezgileme ve objektiflik becerilerini kapsamaktadır.
2. *Duygusal Beceriler:* Kararlılık, self-disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik gibi becerileri kapsamaktadır.
3. *Bireylerarası Beceriler:* Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinleme becerilerini içermektedir.
4. *Yönetimsel Beceriler:* Bu gruptaki beceriler ise; güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilme gibi yöneticinin mutlak suretle taşıması gereken temel becerileri kapsamaktadır.

Modern örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çatışma örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Çünkü yönetilebilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır[Ural,1997: 14]. Söz konusu bu sürecin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi için özellikle; yöneticilerin bu konuyla ilgili olarak astlarıyla ilişkilerinde uygulaması gereken temel prensipleri İzgören(2000) şu şekilde sıralamıştır[İzgören,2000:148]:

- Onları ortak hedefe yönlendirmek,
- Problem belirleme, önleme ve çözmeyi öğretmek,
- Özellikle çağdışı kalmış, örgütsel yapıya ters düşen alışkanlıkları yok etmek,
- İnsanların odaklandıkları noktaları iyi belirlemek,
- Çatışmanın gizli kalmasından ziyade açığa çıkarılmasını sağlamak,
- Sosyal aktiviteleri canlandırmak,
- Güçlü bir örgüt iletişimi oluşturmak,
- Kurum vatandaşlığını aşlamak,
- Problemin değil, çözümün bir parçası olmayı öğretmek.

Eren (2001) ve Bayrak (1996), örgüt içindeki çatışmaları yönetmeyi, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri, Açıkalın (1994)'ın da belirttiği gibi etkili bir yöneticilik biçimi olarak kabul edilmektedir.

### **2.5.1. Çatışmanın Yönetilmesinde İzlenebilecek Yöntemler**

Çatışma yönetimi; örgüt içinde veya örgütler arasında meydana gelen bir anlaşmazlığın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini (kontrol altına alınmasını) içerir. Diğer taraftan çatışma yönetimi, çatışma yaratılması yönünde bir takım faaliyetleri de içerir. İlk bakışta birbirine zıt faaliyetleri içerir gibi görünen çatışma yönetiminin amacı çatışmayı özendirmek ancak belirli bir seviyede kalmasını sağlamaktır.

Çatışmanın etkin yönetimi, çatışmaya bakış açısıyla doğrudan ilgilidir. Bu yüzden çatışma, mutlaka kaçınılması yada kurtulunması gereken bir olgu olarak görülmemelidir.



Bilakis çatışma, örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilerek ve ele alınarak yönetilmesi gereken bir olgu ya da sorun kaynağı olarak kabul edilmelidir[Şimşek,2001: 103].

Çeşitli araştırmacı ve düşünürler tarafından ortaya atılan çatışmanın çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mouton'dur. Düşünürler, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler. Düşünürler çözüm yollarını önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir. Ancak aynı zamanda da bu yöntemlerin bir çatışma durumunda sadece birisinin kullanılabileceği anlamına gelmeyeceğini vurgulamışlardır. Düşünürlere göre; eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma mümkün değilse izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru şu şekilde sıralanmaktadır[Dinçer ve Fidan1996: 366]:

- 1- Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırmak kazanma-kaybetme yarışına sokmak,
- 2- Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak,
- 3- Tarafları kura çekimine razı etmektir.

Blake, Shepard ve Mouton'un geliştirmiş oldukları ve üç temel varsayıma dayandırdıkları söz konusu bu çatışma çözme modeli, aşağıdaki şekilde ayrıntıları ile görülmektedir[Baysal ve Tekarslan,1996: 320].

**Şekil- 6 : Blake, Shepard ve Mounon'un Çatışmanın Çözümüne İlişkin Modeli**

<b>Varsayım Seti</b>	<b>Çatışmanın kaçınılmaz ve anlaşmanın imkansız olması</b>	<b>Çatışmadan kaçınılmakla beraber, anlaşmanın imkansız olması durumu</b>	<b>Çatışmanın olmakla birlikte, anlaşmanın da mümkün olması durumu</b>
<b>Aktiflik Boyutu</b>			
<b>Aktif</b>	Kazanma/kaybetme güç mücadelesi Üçüncü tarafın müdahalesi	Çekilme Soyutlanma	Sorun Çözme Uzlaşma (pazarlık ve farklılıkların paylaşılması)
<b>Pasif</b>	Kadere bırakma	Kayıtsızlık	Yatıştırma

Ataman (2001), örgütsel çatışmaların yönetilmesi ile ilgili yöntemlerin başlıcalarını; problem çözme, üstün amaçlar belirleme, kaynakların genişletilmesi, kaçınma, yumuşatma, uzlaşma, güç kullanma, davranışsal eğitim verme olarak sıralamıştır[Ataman,2001: 481-482].

Dinçer ve Fidan (1996); yukarıda belirtilen yöntemlere ek olarak, çatışan tarafların kendi amaçlarını ve aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, daha kapsamlı ve önemli amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmalarını öngören misyon kazandırma yöntemini ve çatışmaya taraf ya da sebep olan kişilerin örgüt içindeki yerlerini değiştirerek çatışmanın çözümünü amaçlayan fonksiyonel değişiklikler ile, çatışmaya taraf olanların isteklerinde biraz fedakarlık yaparak çatışmanın giderilebileceği anlayışını içeren taviz verme yöntemlerini de çatışma yönetme yöntemlerine dahil etmişlerdir[Dinçer ve Fidan1996: 367-368].

Peker ve Aytürk (2002) de çatışmanın çözümlenmesinde ikili ve karşılıklı konuşma diğer bir ifade ile görüşme yönteminin öneminin üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, bu

yöntemin kullanılarak örgütlerdeki çatışmanın örgüt amaçları çerçevesinde müzakare ve karşılıklı diyalog halinde en etkin bir şekilde çözülebileceğini belirtmişlerdir[Peker ve Aytürk,2002: 251-255].

Yine çatışmanın yönetilmesiyle ilgili, çatışmanın tür ve niteliğine göre bir çok yöntemin bulunduğunu belirten Eren (2000), örgütsel çatışmanın çözümüne ilişkin kullanılan yukarıda sayılan yöntemleri de içeren 15 yöntem üzerinde durmuştur. Çatışmanın çözümüne ilişkin söz konusu bu yöntemler şunlardır[Eren2000: 539-543]:

- 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 değerlendirme yöntemi,
- Meşgul etme yöntemi,
- Yeni olanaklar bulma yöntemi,
- Grup veya bireyler arası ilişkileri artırma yöntemi.

Çatışmaların yönetimi her durum ve çatışan taraflarına göre farklılık gösterebildiğinden en doğru ve tek bir yöntem diye bir husus söz konusu değildir. Doğruluk, uygulama ve

yöneticilerin özelliklerine göre bu yöntemler değişebilmektedir. Çatışma durumunda, bir kısım yöntemler, uzun dönemde kalıcı çözümler getiren, bir daha ortaya çıkmasını engelleyen yöntemler olurken, bir kısmı ise sadece o ana dönük, kısa vadeli ve geçici çözümler içermektedir. Bu paralelde çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler, geçici çözümler ve kalıcı çözümler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Söz konusu bu yöntemlerin geçici olanları; kadercilik, kaçınma, yetki kullanma, yumuşatma, uzlaşma, üstün kararına bırakma, Ortak bir sorumlu bulma olmakla birlikte Çatışmalara kalıcı çözümler getirme esasına dayanan yöntemler ise; önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, kıt kaynakların artırılması, yapısal değişiklikler, iletişimin artırılması, takım kurma müdahalesi, problem çözme vb. gibi yöntemlerdir[Ekici,2001: 43-55].

Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olsa da, en çok rastlanan çatışma türlerinden biri “ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalardır[Dökmen,2001: 37]. Nitekim bu tezin ana konusunu da; örgüt içinde meydana gelen çatışmalardan olan ast-üst arasındaki çatışmalar oluşturduğundan, örgütsel çatışma yönetiminde en çok kabul görüp kullanılan yöntemlerden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleri ve içerikleri aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

### **2.5.1.1. Kaçınma Yöntemi**

Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz, çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir[Koçel,2001: 543]. Diğer bir anlatımla; bu tarz bir davranış, iddiasız ve işbiriksiz bir davranışı ifade eder[Özkalp ve Kırel,1996: 322].

Kaçınma yöntemi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda kullanılabilir. 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.

Örgütlerdeki çatışmanın yönetilmesinde kaçınma yönteminin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Morgan(1998); sorunlar önemsizce veya daha önemli sorunları bastırıyorsa, çözümsüzlüğün getirebileceği terslik çözümün yararlarını bastırıyorsa, sorunların üzerine gitmek başka sorunların belirtisi gibi görünüyorsa bu yöntemle başvurulabileceğini dile getirir de[Morgan,1998: 233]; zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak problemlerden kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir[Karip,2000: 64].

#### **2.5.1.2. Taviz Verme Yöntemi**

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yöntemin amacı farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Ancak böyle bir yöntem izlenirken hangi tarafın ne kadar ödün vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlı olabilmektedir[Koçel,2001: 544].

Bu yöntemde çatışan tarafların kendi fikirleri dışında karşı tarafın da fikirlerine hak vermeleri ve bu taktirde anlaşmanın her iki taraf için de yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için, karşılıklı olarak taraflar, ya bir yöneticinin başkanlığında ya da aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar.

#### **2.5.1.3. 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].

Bu yöntemde kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Çatışma içinde bulunan taraflar, verebilecekleri bedeli verip, alabilecekleri avantajları aldıklarına karar verdikleri zaman, çatışma çözülmüş ya da suskun hale gelmiş olur[Ertürk,1994: 139]. Genel olarak

kazanan veya kaybeden tarafta bir açıklık olmayan bu yöntemde; tarafların karşılıklı olarak fedakarlığı söz konusudur. Uzlaşmanın özünde; çatışan tarafların kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleri yatmaktadır[Robbins,1991: 437]. Yani bu yöntemde kazan-kazan durumu söz konusudur. Bu çözümü seçen kişiler çatışmayı birlikte çalışmanın doğal bir sonucu olarak görürler. İşletmenin çıktılarını artırmak her iki tarafın ortak görüşüdür. Bu tarz çatışmada bireyin sahip olduğu görüş genelde şudur; "kendi fikirlerimi söylerim ve diğerlerinin fikirlerini de dinlerim ve sonuçta ortaklaşa bir karara varmaya çalışırız"[<http://www.insankaynaklari.com>; 2002].

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 ve dikkate almaları gerekir.

Uzlaşma yöntemi çatışmayı tam anlamıyla çözmeyip, tarafların belli bir zaman sonra çatışma ortamına girmelerine yol açabilir. Bu nedenle örgütsel çatışmayı yönetmede bu yöntem kullanılırken; taviz verme yöntemiyle birlikte pazarlık, üçüncü tarafın müdahaleleri (arabuluculuk- hakemlik), farklılıkların paylaşılması gibi yöntemlerini de kapsayan bir yaklaşımın izlenilmesi, gerek çatışmanın çözümüne ilişkin gerekse örgütün amaçlarından sapmadan yoluna devam edebilmesine ilişkin uygulanan iş akışındaki etkililiğe olumlu yönde katkılar sağlayacaktır[Tuğlu,1996: 45].

#### **2.5.1.4. Hükmetme Yöntemi**

Bu yöntem; çatışmaların yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici ussal yetkilerine dayanarak "burada amir benim ve benim dediğim olacaktır" yaklaşımıyla hareket etmektedir.

Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu örgütlerde, bazı kaynaklarda üstünlük kurma olarak da adlandırılan hükmetme yöntemi yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, örgüt içindeki diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü

artıracağını düşünür. Bu durum hükmetme yönteminin tercih edilme sebeplerindedir[Karip,2000: 63].

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde kullanılan hükmetme yönteminde; yöneticinin, çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa (astına) kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden genelde memnun olmayacaktır. Aslında bu yöntemde, çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf yetkisel bazda 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 gözükse de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür.

#### **2.5.1.5. Örgütsel Önlemler Alma (Fonksiyonel Değişiklikler) Yöntemi**

Bu yöntemde; örgütsel çatışmayı yönetmeye ilişkin uygun olan yollar arasında grup üyelerini karşılıklı değiştirme (rotasyon) ve atama, koordine edici pozisyonlar geliştirme, bir itiraz sistemi oluşturma, grup veya örgütün sınırlarını genişletme vb. gibi uygulamalar yer almaktadır. Böylelikle bu yöntem aracılığıyla, 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 değişimler yapılmaktadır[Eren2001: 554].

Örgütsel önlemler alma kapsamında ele alınabilecek başka bir yol; çatışmaya neden olan şartların ortadan kaldırılmasına ilişkin bir takım iyileştirmelerdir. Çatışmaların çoğunluğunun kıt kaynakların paylaşılmasından kaynaklandığı düşünülürse, kaynakların (para, insan gücü, araç-gereç, fiilen işgal edilen yer vs.) artırılması pek çok çatışmanın çözümlenmesine ilişkin atılacak etkili adımlardandır[Bayrak,1992: 82].



### 2.5.1.6. Problem Çözme Yöntemi

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde kullanılan/kullanılabilecek bu yöntem, insanların her davranışının belli bir nedeni olduğunu kabul eder ve bu nedenleri anlamadan gelecek için herhangi bir somut bir eylem belirlemenin mümkün olmayacağından yola çıkmaktadır[Clarke,60:2002]. Böylelikle bu yöntem, çatışma konularının üzerine giderek, çatışmanın esas nedenlerini bulup, onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır[Türk ve Doğan,2002: 69]. Bu yöntemin temelinde, tarafların birbirleriyle değil de çatışmalarla yüzleşmeleri yatmaktadır. Her iki tarafı da tatmin edecek yenilikçi çözümlerle farklılıkları örgütsel amaçlar doğrultusunda birleştirirler veya giderirler[Baltaş; 2002].

Başarılı yöneticiler, amaçlarına ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapma gereksinimine her zaman işlerlik kazandırır. Anlaşmazlık çıktığında, işbirliğini sürdürmenin yollarını bulmak için tartışmaya devamlı suretle hazırdırlar. Anlaşmazlıklara çözüm getirmek için tartışmaktansa amaçlarından vazgeçmeyi tercih eden bir çok kişi vardır. Bu düşüncede ve uygulamada olan yöneticiler, fikir ayrılıklarını açığa vurmanın örgütsel ilişkilere zarar vereceğini düşünmektedirler. Oysa ki, fikir ayrılıklarının üzerini örtmek uzun dönemde her zaman olumlu sonuç vermemektedir. Çözüme kavuşturulamayan sorunlar zamanla büyüüp başka sorunlara yol açabilmektedir[Sayers ve diğerleri,1993: 103].

Daha çok bütünleştirici ve ortada var olan bir soruna ilişkin örgütsel ve kişisel çıkarların dengede tutularak çözümünün arandığı bu yöntemde kazan-kazan yaklaşımı etkilidir[Budak,2003: 61].

Örgütlerde kişiler arasındaki her tür anlaşmazlık durumlarında problem çözme yönteminin kullanılması ile; çatışan taraflar yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışma olanağına sahip olurlar ki; eğer çatışmanın taraflarından biri yöneticinin kendisi ise çatıştığı kişiyle problemin kaynağı üzerine görüş alış verişinde bulunur. Bu yöntemde, çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulmaktadır ve böylece yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Özellikle haberleşme ve veri eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkili olmakla birlikte tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlar bu yolun etkili sonuç verme şansını düşürmektedir[Koçel,2001: 543].

Yönetici, örgüt içerisindeki bir çatışmanın yönetilmesinde, çatışma durumuna göre kendi yaratıcılığını kullanarak değişik çözümler getirebilir. Böyle bir yöntemle söz konusu çatışmayı işletmenin amaçları doğrultusunda çözümleyen yönetici, çağdaş literatürde yeni bir yönetim işlevi olarak ele alınan yaratıcılık eylemine de işlerlik kazandırmış olacaktır[Budak,1998: 7].

Çeşitli araştırmacı ve düşünürler tarafından değişik zamanlarda ortaya konulan ve yukarıda gerek maddeler halinde gerekse açıklamalarıyla birlikte verilen çatışma yönetim yöntemlerinden, örgüt içerisindeki bir çatışma durumunda hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede örgütten örgüte çok değişik ölçütler kullanılmakta ise, genel hatları üzerinde görüş birliğine varılarak kullanılan üç ölçüt bulunmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları yönetmede seçilebilecek yöntemlere ilişkin dikkate alınması gereken söz konusu bu ölçütler; kullanılacak yöntemin örgütsel etkililiğine katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması hususlarında yoğunlaşmaktadır[Karip,2000: 66].

Yine çatışmanın çözüme kavuşturulmasında hangi yolun daha etkili olacağı, içinde bulunulan duruma göre değişebilmektedir. Çatışmanın önem derecesi, neden kaynaklandığı, çözümlenmesi için sahip olunan süre, yöneticinin kişiliği ve işletmenin sahip olduğu kaynaklar da çatışmanın yönetilmesinde izlenecek yöntemin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

### **3. ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ASTLARIYLA ARALARINDAKİ ÇATIŞMALARI YÖNETME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı; turizm işletmeleri içerisinde önemli bir yeri olan ve başlı başına bir sektör konumuna gelen otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan kişilerin, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken, çatışma yönetme yöntemlerinden olan; kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin yönetici görüşlerinin alınarak, yöneticilerin söz konusu bu yöntemleri kullanma derecelerini ortaya çıkarabilmektir. Ayrıca bu içerikteki bir çalışmayla; ilgili literatüre ve sektördeki yönetici ve astları arasında gerçekleşen çatışma durumlarında, gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ilişkin öneri ve katkı getirilmesi hedeflenmiştir. Bu genel amaç ve hedef paralelinde bu araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin; astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede; kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleriyle ilgili verilen her bir yargıya (davranışa) ilişkin görüşleri nelerdir?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin; astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede; çatışma yönetim yöntemlerinden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede; kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri arasında;
  - a-cinsiyetleri,
  - b-eğitim durumları,
  - c-turizm eğitim düzeyleri,
  - d- departmanları,

e- yönetsel pozisyonları,

f- yöneticilik kıdemleri

itibarını ile anlamlı bir farklılık var mıdır?

### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Müşteri beklentilerinin karşılanması yanında, işletmede çalışanların bireysel ihtiyaçlarına da cevap verebilme niteliği, hizmet işletmelerinin taşıması gereken işlev ve sorumluluğunu her dönemde önemli kılmakta ve bu tür temeli insana dayanan örgütlerin, etkin yönetilmesi gerekliliğini daha da belirginleştirmektedir.

Bir yöneticinin astına etkisi; onun işletmede gerçekleştirdiği davranış sorunlarını çözmeye yardım etmesiyle gerçekleşebilmektedir. Yani; bir yönetici astının davranış sorunlarını çözmeye ne derece önderlik edebilirse, astın davranışını işletme amaçlarına yönlendirmede de o derece etkili olabilmektedir. Böylece astın örgütsel davranışını yönetme, hem temelde örgütün yönetimi olmakta, hem de yönetimin asıl görevi olmaktadır.

Çatışma yönetimine ilişkin, gerek eğitim çalışmalarının gerekse araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen özellikle; temeli insana dayalı sektörlerden olan turizm sektöründe bu konu ile ilgili ciddi bir araştırma açığı gözlenmektedir. Bu noktadan hareketle; araştırma sonuçları, turizm sektörü içerisinde önemli bir yer teşkil eden otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan/yapacak kişilerin yetiştirilmesi ve istihdamı ile ilgili üretilen politikalara, otel işletmeleri yöneticilerinin örgütlerini etkin-işlevsel yönetmelerine ve sektördeki yönetici-astlar arasında gerçekleşen çatışma durumlarında; gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ilişkin, öneri ve katkı getirmesi bakımından önem taşımaktadır.

### 3.3. YÖNTEM

#### 3.3.1. Araştırmanın Modeli

Uygulamalı çalışmalarda izlenen metodoloji, çalışmanın amacına ulaşmasında uygun bilimsel yöntemlerin seçimini içerir. Bu doğrultuda bilimsel nitelik taşıyan çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin ekonomik ve uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde iki temel modelden faydalanılmaktadır. Bunlar; tarama ve deneme modelleridir. Araştırmacı içinde bulunduğu koşullara ve öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi için, bu temel yaklaşımlardan veya herhangi birinden yararlanmak durumundadır.[Karasar,1999: 77].

Tarama modelinin; geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlaması bu araştırmanın amacıyla da örtüştüğünden; araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Nitekim bu araştırma; çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin var olan durumun ortaya konulması ve konuya ilişkin olarak deneklerin görüşlerinin belirlenmesine yönelik betimsel nitelikte bir çalışmadır.

Bununla birlikte bir çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması; eleştirel kaynak incelemesinden başlayıp rapor haline getirilmesine dek bazı evreleri içerir[Davis ve Cosenza,1998: 150-151; Altunışık ve diğerleri,2000: 24-35]. Bu paralelde bu araştırmanın; istenilen geçerlilikte olması ve amaçlarını gerçekleştirmek için, aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

-Çatışma kavramı, örgütsel çatışmanın yönetimi ve örgütsel çatışmanın yönetilmesinde izlenen/izlenebilecek yöntemlere ilişkin, ayrıntılı bir şekilde kaynak (literatür) taraması yapılmıştır.

-Mevcut durumu ortaya koymak amacıyla kullanılan anket, uzman görüşleri doğrultusunda düzenlenmiş ve oluşturulan anketler, otel işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır.

-Elde edilen bulgular, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 10.0 for Windows programı yardımıyla çözümlenerek yorumlanmış ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir.

### 3.3.2. Evren Ve Örneklem

Şehir otellerinin mevsimlik olmayıp, yılın tamamı itibari ile faaliyette bulunmaları ve bu işletmelerin personel devir oranlarının mevsimlik işletmelere oranla daha düşük olması araştırmanın şehir otellerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi fikrini ön plana çıkarmıştır.

Bu doğrultuda araştırma; Ankara il merkezinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için seçilen Ankara il merkezindeki otellerin yerleşim yerleri itibari ile bir arada bulunma bakımından avantajlı konumda olmaları; araştırmadaki zaman ve maliyet kısıtlamaları bakımından da dikkate alınmış, bu durumun veri toplama aracının uygulanacağı yöneticilerle bizzat görüşme imkanı yaratması ve böylelikle anketlerin geri dönüşüm oranlarının yükseltilmesi bakımından da avantaj sağlayacağı hususu, araştırmanın Ankarada'ki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticiler üzerinde yürütülmesinde etkili olmuştur.

Yine örgüt yapıları ve yönetsel pozisyonlara işlerlik kazandırmaları itibari ile en fazla avantaj sağlayan ve otelcilik sektöründe önemli bir konumda bulunan zincir otel işletmelerinin (Hilton, Sheraton, Etap Altınel, Dedeman, Sürmeli) en az bir işletmesinin araştırma için seçilen yerleşim bölgesinde bulunması da anketin bu şehirdeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde uygulanması fikrini desteklemiştir.

Bu çalışmadaki evren için belirlenen yöneticilerin görev yaptıkları otel işletme sayısı; Mart 2003 itibari ile 8'i 5 yıldızlı, 14'ü de 4 yıldızlı olmak üzere toplam 22 olarak tespit edilmiştir[Turizm Bakanlığı,2003; Hotel Guide-2003; www.travelguide.gen.tr; 2003].

Evreni oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin sayısının belirlenmesinde otel işletmelerindeki yönetsel pozisyonlar esas alınmıştır. Buna göre söz konusu yönetici sayısı belirlenirken, 4 ve 5 yıldız kapasitesine sahip bir otel işletmesinde genel olarak yer alan/alabilecek yönetsel basamaklar (genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürleri, şefler) ve otel işletmelerinin türü (büyükükleri) dikkate alınmıştır.

Yöneticilere uygulanan anketlerin yukarıda verilen yönetsel pozisyonlar ve açıklanan yöntem itibarı ile her bir işletmeye kaç yönetici anketi uygulanacağına ilişkin izlenen yol ise şöyledir:

Öncelikle, anket uygulamasına dahil edilen otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri, halkla ilişkiler yöneticileri veya yetkili bir üst düzey yöneticisiyle görüşülerek araştırmanın amacından ve öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra ilgili kişilerden otellerde, yukarıda verilen yönetsel pozisyonlardan hangilerinin bulunduğu ve kaç kişinin görev yaptığı öğrenilmiştir. Bu paralelde otel işletme türlerine göre hangi yönetsel pozisyonlara kaç anket dağıtıldığına ilişkin verileri içeren tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo-7 : Otel İşletmesi Türü İtibarı İle Yönetsel Pozisyonlara Göre Dağıtılan Anket Sayıları**

<b>Yönetsel Pozisyon</b>	<b>4 Yıldızlı Bir Otel İşletmesi İçin Denek Sayısı</b>	<b>5 Yıldızlı Bir Otel İşletmesi İçin Denek Sayısı</b>
Genel müdür	1	1
Genel Müdür Yardımcısı	1	1
Departman Müdürü	8	9
Şef	10	14
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>25</b>

Bu kriterler doğrultusunda, araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem seçilmemiş olup evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak araştırmanın uygulama sürecinde, Ankara’daki bir kısım 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin kapalı (onarımında) olması, bir kısmının da işletmelerinde anket uygulamasına izin vermemesi üzerine, Ankara’da faaliyet gösteren 6’sı 5 yıldızlı



(Ankara HiltonSA, Ankara Etap Altinel Otel, Bilkent Hotel, Hotel Dedeman Büyük Anadolu, Sheraton Ankara Hotel and Towers, Sürmeli Hotel) 8'i de 4 yıldızlı (Gürkent Hotel, Group Angora Hotel Ankara, Class Hotel, Sergah Hotel, Hotel Ayma, Büyük Hanlı Park Hotel, Aldino Hotel, Houston Hotel) olmak üzere 14 otel işletmesine toplam 310 yönetici anket formu dağıtılmıştır.

Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %66.13 olarak gerçekleşmiş ve geri dönen 205 yönetici anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Anket uygulamasına otel işletmelerinde yönetsel görev üstlenen tüm kademelerdeki yöneticilerin dahil edilmesi; söz konusu bu yöneticilerin konumları ne olursa olsun otel içerisinde yönetsel bir görev üstlenmelerinden dolayı belirli sayıda astlarının bulunması, astlarıyla aralarında bir iletişim sürecinin olması ve bu süreçte birbirleri arasında belirli çatışmalarla karşılaşabilecekleri varsayımından kaynaklanmaktadır. Araştırma için 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesindeki neden ise, bu işletmelerinin yönetim ve organizasyon yapıları itibarı ile en yüksek düzeyde örgütlenme yapı ve olanaklarını bünyelerinde taşımalarından kaynaklanmaktadır.

Otel işletmesi türü ve yönetsel pozisyonlar itibarı ile dağıtılan anket sayısı, geri dönüş oranları ve hangi işletme yöneticilerine kaç anket uygulandığına ilişkin verileri içeren tablolar Ek-2'de verilmiştir.

### **3.3.3. Bilgi Toplama Yöntemi**

Araştırmada otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik bilgilerin elde edilmesinde, anket tekniğinden yararlanılmıştır.

#### **3.3.3.1. Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi Ve İçeriği**

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket; konuyla ilgili olarak benzer amaçlarla (değişik sektör ve işletme türlerine yönelik olsa da) şimdiye kadar yapılan araştırmaların ve özellikle anket tekniği kullanılarak yürütülen uygulamalı çalışmaların (Asunakutlu ve Zeybekoğlu,1999; Bayrak,1992; Ertürk,1994; İpekgil ve Özgörü,1996; Karip,2000; Kaya,1998; Türk ve Doğan,2002; Çarıkçı,2002; Çağlar,2002; Ural,1997) incelenmesi ve araştırmacı tarafından turizm sektörü ve otel işletmelerindeki iş ilişkilerinden doğan örgütsel davranış özellikleri de göz önüne alınarak oluşturulmuş olup, konuyla ilgili uzman görüşlerine başvurulması sonucunda, ankete son şekli verilerek uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Bilgi toplama aracı olarak hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü yöneticilerin kişisel bilgilerini saptamak amacıyla hazırlanmış 6 kapalı uçlu soru, ikinci bölümü ise otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri belirlemeyi amaçlayan 30 kapalı uçlu yargıdan (davranış biçimi) oluşmaktadır.

Kullanılan anket; örgütsel çatışmanın yönetiminde literatürde ve uygulamada en çok kabul görüp kullanılan yöntemlerden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleriyle sınırlandırılarak, bu yöntemlerden her biri için 5'er yargı (davranış biçimi) geliştirilerek ankete yansıtılmıştır. Söz konusu 6 çatışma yönetim yöntemi ve bu yöntemleri oluşturan 30 yargının yöntemler itibarı ile dağılım sayısı ile ankette yer alış sırası aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo-8 : Ankette Verilen Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Yargı (Davranış) Sayısı Ve Anket Formundaki Sıra Numaraları**

Yöntemler	Yargı Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
Kaçınma	5	1-5
Taviz Verme	5	6-10
Uzlaşma	5	11-15
Hükmetme	5	16-20
Örgütsel Önlemler Alma	5	21-25
Problem Çözme	5	26-30

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketin ikinci bölümü; 5’li Likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiştir. Likert ölçeğinin amacı; araştırılan konuyla ilgili kişilerin düşüncelerini bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir[Arıkan,2000: 110]. Nitekim bu araştırmada; otel işletmeleri yöneticilerinin, ankette yargı olarak verilen çatışma yönetimine ilişkin davranışları, ne derecede gösterip-göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu paralelde yöneticilerin; her davranışın gösterilmesine ilişkin katılım derecelerini 5’li Likert ölçeği doğrultusunda ankette verilen; “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

#### **3.3.4. Bilgi Çözümleme Yöntemi**

Veri toplamak için hazırlanan ve evrendeki otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan anketler araştırmacı tarafından doğrudan dağıtılıp toplanmıştır.

Ankette verilen her davranışın gösterilmesine ilişkin yöneticilerin katılım dereceleri: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle

katılıyorum şeklinde puanlandırılarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu paralelde yöneticilerin, ankette çatışma yönetim yöntemleri ile ilgili verilen yargılara (davranışlara) verdikleri “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevapları onların söz konusu bu davranışı gösterdikleri; “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevapları ise verilen davranışı göstermedikleri anlamına gelmektedir. Yöneticilerin “kararsızım” cevabını işaretlemeleri ise söz konusu davranışı gösterip/göstermedikleri hususunda kararsız kaldıkları şekliyle kabul edilerek yorumlamaya dahil edilmiştir.

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, yukarıdaki puanlama ile değerlendirmeye alınan veriler, anketin birinci bölümü (kişisel özellikler) için yüzde ve frekans yöntemiyle çözümlenmiştir. İkinci bölümde ise otel işletmesi yöneticilerinin çatışma yönetme yöntemleriyle ilgili ayrı ayrı her davranış biçimine ve her yöntem (kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme) ilişkin görüşleri, yüzde ve frekans dağılımı yöntemiyle analiz edilmiştir. Çatışma yönetim yöntemlerine göre yönetici görüşlerinin farklılık gösterip-göstermediğinin test edilmesi amacıyla, bağımlı (dependent) örneklem için tek faktörlü Anova testi yapılmış ve yöntemlere ilişkin aritmetik ortalamalar ile standart sapmalar ilgili değerleriyle birlikte verilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları yöntemler arasında anlamlı bir farklılık varsa, söz konusu bu farklılıkların hangi iki yöntem arasında olup-olmadığı ise Tukey testi ile analiz edilmiştir.

Ayrıca yönetici görüşlerinin, çatışmaların yönetiminde kullandıkları yöntemler itibarı ile kişisel özelliklerine göre 0,05 düzeyinde, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik; iki gruplu cinsiyet değişkeni için bağımsız (independent) örneklem için t testi, diğer değişkenler (eğitim düzeyi, turizm eğitim düzeyi, departman, yönetsel pozisyon, yöneticilik kıdemi) için tek faktörlü Anova testi uygulanmıştır. İki gruptan daha fazla olan bu kişisel özellik değişkenlerinin, hangi ikisi arasında farklılık olup-olmadığı ise, yine Tukey testi ile analiz edilmiştir.

Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 10.0 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

#### 3.4.1.Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları

Bu başlık altında, ankete cevap veren otel işletmeleri yöneticilerin kişisel özelliklerine ait (cinsiyet, eğitim durumu, turizm eğitimi düzeyi, departman, yönetsel pozisyon, yöneticilik kıdemi) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo –9 :** Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	136	66,3
Kadın	69	33,7
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Otel işletmeleri yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri belirleyebilme amacına ilişkin Ankara’da Faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerine uygulanan anket formları otel işletmelerinin değişik kademelerinde yönetsel görev üstlenen 205 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 9’da da görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin %63,4’ü (N=136) erkek ve %33,7’si (N=69) ise bayandır.

**Tablo-10 :** Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
İlköğrenim	15	7,3
Lise	73	35,6
Lisans	112	54,6
Lisansüstü	5	2,4
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Tablo-10’a göre, araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımında en yoğun grubu %54,6 ile (N=112) lisans derecesinde eğitim almış

yöneticiler oluşturmaktadır. Yine aynı tabloda yöneticilerin %35,6'sının lise (N=73), %7,3'ünün (N=15) ilköğretim, %2,4'ünün de (N=5) lisansüstü eğitim derecesine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo-11 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Düzeylerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımı**

<b>Turizm Eğitimi Düzeyi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Herhangi Bir Turizm Eğitimi Almadı	119	58
Kurs (Turem vb.)	15	7,3
And.Otelc.ve Turz.Lisesi	10	4,9
Turizm Önlisans	22	10,7
Turizm Lisans	34	16,6
Turizm Lisansüstü	5	2,5
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Ankete cevap veren yöneticilerin herhangi bir turizm eğitimi alıp-almadıklarını, turizm eğitimi almışsalar hangi düzeyde bir turizm eğitimi aldıklarını belirleyebilmek için sorulan soruya; yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde (tablo-11) yöneticilerin yarıdan fazlasının (%58; N=119) herhangi bir turizm eğitime sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Yine aynı tabloya göre, yöneticilerin %7,3'ünün (N=15) kurs (TUREM vb), %4,9'unun (N=10) Anadolu otelcilik ve turizm lisesi, %10,7'sinin (N=22) turizm önlisans, %16,6'sının (N=34) turizm lisans ve %2,5'inin (N=5) de turizm lisansüstü düzeyinde bir turizm eğitimimi aldıkları görülmektedir.

**Tablo-12 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Departmanlara Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı**

<b>Departman</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Önbüro	31	15,1
Yiyecek-içecek	38	18,5
Kat Hizmetleri	29	14,1
Muhasebe	23	11,2
Teknik Servis	22	10,7
Satış – Pazarlama	17	8,3
İnsan Kaynakları	11	5,4
Diğer	34	16,6
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Tablo-12’de, otel işletmeleri yöneticilerinin görev yaptıkları departmanlar itibarı ile yüzde ve frekans dağılımları verilmektedir. Buna göre yöneticilerin, %15,1’i (N=31) önbüro, %18,5’i (N=38) yiyecek-içecek, %14,1’i (N=29) kat hizmetleri, %11,2’si (N=23) muhasebe, %10,7’si (N=22) teknik servis, %8,3’ü (N=17) satış-pazarlama, %5,4’ü (N=11) insan kaynakları departmanında görev yapmaktadırlar. Aynı tabloda yöneticilerin %16,6’sı (N=34) yukarıda verilen departmanlar dışında kalan, fakat otel içerisinde bulunan ve ankette diğer başlığı altında verilen diğer departmanlarda (güvenlik, animasyon vb.) görev yapmaktadırlar.



**Tablo-13 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Üstlendikleri Yönetmel Görev (Pozisyon) İtibarı ile Frekans Ve Yüzde Dağılımı**

<b>Yönetmel Pozisyon</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Genel Müdür	4	2,0
Genel Müdür Yardımcısı	7	3,4
Departman Müdürü	84	41,0
Şef	110	53,7
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Tablo-13’de ankete cevap veren yöneticilerin yönetmel pozisyonları itibarı ile frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; yöneticilerin %2,0’ının(N=4) genel müdür, %3,4’ünün (N=7) genel müdür yardımcısı, %41,0’ının (N=84) departman müdürü, %53,7’sinin (N=110) de şef düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo-14 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemlerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımı**

<b>Yöneticilik Kıdemi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0 – 3 yıl	41	20
4 – 7 yıl	85	41,5
8 yıl ve üstü	79	38,5
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Tablo-14’e göre, ankete cevap veren yöneticilerin %20’si (N=41) 0-3 yıl arası bir yöneticilik kıdemine sahipken, %41,5’i (N=85) 4-7 yıl arası, %38,5’i (N=79) ise 8 yıl veya daha fazla bir sürelik yöneticilik kıdemine sahiptirler.

### 3.4.2. Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Kullanılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Bu başlık altında; yöntemler itibarı ile çatışma yönetme yöntemleriyle ilgili ankette verilen her bir yargıya (davranış/lara) ilişkin yöneticilerin katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamalarıyla ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.4.2.1. Kaçınma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo-15 :** Kaçınma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklerim	88	42,9	63	30,7	10	4,9	35	17,1	9	4,4	205	100	2,1
Düşüncelerimi belli etmem	66	32,2	79	38,5	18	8,8	31	15,1	11	5,4	205	100	2,2
Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önlerim.	21	10,2	33	16,1	21	10,2	80	39	50	24,5	205	100	3,5
Duygularımı belli etmem.	47	22,9	64	31,2	31	15,1	45	22	18	8,8	205	100	2,6
Astlarımla yüz yüze gelmem	98	47,8	66	32,2	9	4,4	19	9,3	13	6,3	205	100	1,9

Tablo-15’de yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerinden olan kaçınma yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Buna göre yöneticilerin kaçınma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde; “sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklerim” yargısına yöneticilerin %42,9’unun (N=88) kesinlikle katılmıyorum, %30,7’sinin (N=63) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. Aynı yargıya yöneticilerin, %17,1’i (N=35) katılıyorum, %4,4’ü (N=9) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtirken, yöneticilerin %4,9’u (N=10) söz konusu yargıya kararsızım cevabını vermişlerdir.

Kaçınma yöntemiyle ilgili 2. bir yargı (davranış) olarak verilen, “düşüncelerimi belli etmem” yargısına yöneticilerin %32’si (N=66) kesinlikle katılmıyorum, %38,5’i (N=79) katılmıyorum, %8,8’i (N=18) kararsızım, %15,1’i (N=31) katılıyorum, % 5,4’ü (N=11) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere (2,2) yöneticilerin görüşleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum (olumsuz) seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Yine kaçınma yöntemiyle ilgili olarak verilen; “görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önlerim” yargısına yöneticilerin %10,2’si (N=21) kesinlikle katılmıyorum, %16,1’i (N=33) katılmıyorum, %10,2’si (N=21) kararsızım, %39’u (N=80) katılıyorum, %24,5’i (N=50) de kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,5 olup yönetici görüşlerinin yarıdan fazlasının (%63,5) kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer bir anlatımla bu sonuç, ankete cevap veren yöneticilerin %63’ünün görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önledikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Duygularımı belli etmem” yargısına yöneticilerin %22,9’u (N=47) kesinlikle katılmıyorum, %31,2’si (N=64) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %22,0’ı (N=45) katılıyorum, %8,8’i (N=18) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıda, yöneticilerin %15,1’i (N=31) kararsız kaldıklarını dile getirmişlerdir. Aritmetik ortalamaya da yansıdığı üzere (2,6), söz konusu yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin yarıdan fazlası (%54,1) olumsuzdur. Bu sonucu, yöneticilerin çoğunluğunun (%54,1) duygularını, karşısındaki kişiye belli ettiği görüşünde oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ankette kaçınma yöntemiyle ilgili olarak verilen son yargı (davranış) olan; “astlarımla yüz yüze gelmem” yargısına yöneticilerin %47,8’i (N=98) kesinlikle katılmıyorum, %32,2’si (N=66) katılmıyorum, %4,4’ü (N=9) kararsızım, %9,3’ü (N=19) katılıyorum, %6,3’ü (N=13) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,9 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%80) astlarıyla yüz yüze gelmekten kaçınmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

**3.4.2.2. Taviz Verme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri**

**Tablo-16 :** Taviz Verme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Astlarımın isteklerini koşulsuz benimserim	62	30,2	94	45,9	23	11,2	21	10,2	5	2,5	205	100	2,1
Astlarımın tüm beklentilerini karşılamaya özen gösteririm.	12	5,9	49	23,9	24	11,6	94	45,9	26	12,7	205	100	3,4
Kendi isteklerimde ısrar etmem.	32	15,6	66	32,2	26	12,7	63	30,7	18	8,8	205	100	2,8
Astlarımın aldığı her karara uyarım.	60	29,3	101	49,3	22	10,7	17	8,3	5	2,4	205	100	2,1
Astlarımın çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunurum.	23	11,2	63	30,7	59	28,8	52	25,4	8	3,9	205	100	2,8

Tablo-16’da yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerinden olan taviz verme yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) katılım derecelerinin; frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tabloya göre, yöneticilerin taviz verme yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde; “astlarımın isteklerini koşulsuz benimserim” yargısına, yöneticilerin, %30,2’si (N=62) kesinlikle katılmıyorum, %45,9’u (N=94) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin, %10,2’si (N=21) katılıyorum, %2,5’i (N=5) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtirken, yöneticilerin %11,2’si (N=23) söz konusu yargıya kararsızım cevabını vermişlerdir. Yargıya ait aritmetik ortalama ise 2,1 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%76,1) astlarının isteklerini koşulsuz benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Taviz verme yöntemiyle ilgili ikinci yargı (davranış) olarak verilen, “astlarımın tüm beklentilerini karşılamaya özen gösteririm” yargısına, yöneticilerin %5,9’u (N=12) kesinlikle katılmıyorum, %23,9’u (N=49) katılmıyorum, %11,6’sı (N=24) kararsızım, %45,9’u (N=94) katılıyorum, % 12,7’si (N=26) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,4 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonucu, yöneticilerin yarıdan fazlasının (%54,9) astlarının isteklerini koşulsuz benimsemedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Yine taviz verme yöntemiyle ilgili olarak verilen; “kendi isteklerimde ısrar etmem” yargısına, yöneticilerin, %15,6’sı (N=32) kesinlikle katılmıyorum, %32,2’si (N=66) katılmıyorum, %12,7’si (N=26) kararsızım, %30,7’si (N=63) katılıyorum, %8,8’i (N=18) de kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,8 olup, yönetici görüşlerinin yarıya yakınının (%47,8) kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer bir anlatımla bu sonuç, ankete cevap veren yöneticilerin %47,8’inin kendi isteklerinde ısrar etmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımın aldığı her karara uyarım” yargısına, yöneticilerin, %29,3’ü (N=60) kesinlikle katılmıyorum, %49,3’ü (N=101) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %8,3’ü (N=17) katılıyorum, %2,4’ü (N=5) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıda, yöneticilerin %10,7’si (N=22) kararsız kaldıklarını dile getirmişlerdir. Aritmetik ortalamaya da yansıdığı üzere (2,1) söz konusu yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin çoğunluğu (%78,6) olumsuzdur. Bu sonucu, yöneticilerin çoğunluğunun astlarının aldıkları her karara uymadıkları şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ankette taviz verme yöntemiyle ilgili olarak verilen son yargı (davranış) olan; “astlarımın çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunurum” yargısına, yöneticilerin %11,2’si (N=23) kesinlikle katılmıyorum, %30,7’si (N=63) katılmıyorum, %28,8’i (N=59) kararsızım, %25,4’ü (N=52) katılıyorum, %3,9’u (N=8) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama 2,8 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin yarıdan fazlasının (%53,7) astlarının çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunmadıkları görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

### 3.4.2.3. Uzlaşma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo-17 :** Uzlaşma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için isteklerimden vazgeçerim.	35	17,1	47	22,9	46	22,4	64	31,2	13	6,4	205	100	2,9
Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizizi vurgularım.	7	3,4	15	7,3	13	6,3	86	42	84	41	205	100	4,1
En iyi çözüm olmasa da, en çok kabul gören seçeneği benimserim.	18	8,8	63	30,7	44	21,5	64	31,2	16	7,8	205	100	3,0
Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarırım.	6	2,9	13	6,3	17	8,4	106	51,7	63	30,7	205	100	4,0
Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimserim.	8	3,9	19	9,3	26	12,7	106	51,7	46	22,4	205	100	3,8

Tablo-17’de yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Buna göre yöneticilerin uzlaşma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde; uzlaşma yöntemiyle ilgili ilk yargı olan, “karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için isteklerimden vazgeçerim” yargısına yöneticilerin, %17,1’i (N=35) kesinlikle katılmıyorum, %22,9’u (N=47) katılmıyorum, %22,4’ü (N=46) kararsızım, %31,2’si (N=64) katılıyorum, %6,4’ü (N=13) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıda aritmetik ortalama 2,9 olarak hesaplanmış olup bu sonuç bu yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin olumsuz ile kararsız arasında yoğunlaştığını göstermektedir.

Uzlaşma yöntemiyle ilgili ikinci yargı (davranış) olarak verilen, “ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizizi vurgularım” yargısına yöneticilerin, 3,4’ü (N=7) kesinlikle katılmıyorum, %7,3’ü (N=15) katılmıyorum, %6,3’ü kararsızım (N=13), %42’si (N=86) katılıyorum, %41’i (N=84) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da (4,1) anlaşılacağı üzere bu yargıya ilişkin, yönetici görüşlerinin büyük bir kısmı (%83) olumludur. Bu sonuç, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaların çözümünde uzlaşma yöntemine yönelik olarak ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini vurguladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yine ankette uzlaşma yöntemiyle ilgili olarak verilen, “en iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimserim yargısına yöneticilerin, %8,8’i (N=18) kesinlikle katılmıyorum, %30,7’si (N=63) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken, %31,2’si (N=64) katılıyorum, %7,8’i (N=16) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin %21,5’, kararsızım cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama ise 3,0’dır. Bu yargıda, yöneticilerin görüşlerinin olumlu ve olumsuz arasında aynı oranda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da, aritmetik ortalamanın kararsızım (3,0) yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Bu yargıya ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin 39,5’i astlarıyla aralarındaki çatışma durumunda en iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimsedikleri, %39’unun da söz konusu davranış benimsedikleri sonucuyla karşılaşılmaktadır.

“Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarırım” yargısına, yöneticilerin 2,9’u(N=6) kesinlikle katılmıyorum, %6,3’ü (N=13) katılmıyorum, %8,4’ü (N=17) kararsızım, %51,7’si (N=106) katılıyorum, %30,7’si (N=63) kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere (4,0), yönetici görüşlerinin büyük bir çoğunluğu olumludur. Bu sonucu, yöneticilerin %82,4’ünün astlarıyla aralarındaki herhangi bir çatışmanın çıkması durumunda uzlaşma yöntemine yönelik olarak karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkartma görüşünde oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ankette uzlaşma yöntemiyle ilgili olarak verilen son yargı (davranış) olan, “karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimserim” yargısına, yöneticilerin çoğunluğu (%72,3; N=152) olumlu görüş belirtirken, %13,2’si(N=27) olumsuz görüş belirtmişlerdir.



Yöneticilerin %12,7'si (N=26) söz konusu yargıya kararsızım cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama ise 3,8 olarak gerçekleşmiş olup, bu sonuç, yöneticilerin çoğunluğunun (%72,3) çatışmanın çözümüne yönelik olarak astlarıyla birlikte karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### 3.4.2.4. Hükmetme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo-18 :** Hükmetme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Fikirlerimi kabul ettirmek için yetkimi kullanırım.	47	22,9	75	36,6	29	14,2	40	19,5	14	6,8	205	100	2,5
Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için yetkimi kullanırım.	34	16,6	62	30,2	25	12,2	67	32,7	17	8,3	205	100	2,9
Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerimi kullanırım.	16	7,8	18	8,8	12	5,9	97	47,3	62	30,2	205	100	3,8
Fikirlerimi kabul ettirmek için her türlü önlemi alırım.	16	7,8	58	28,3	45	22	64	31,2	22	10,7	205	100	3,1
Kendi görüşlerimi kabul ettirmek için ikna ederim.	13	6,3	32	15,6	34	16,6	76	37,1	50	24,4	205	100	3,6

Tablo-18'de yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerinden olan hükmetme yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tabloya göre, yöneticilerin hükmetme yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı değerlendirildiğinde, hükmetme yöntemine yönelik olarak verilen ilk yargı olan, "fikirlerimi kabul ettirmek için yetkimi kullanırım" yargısına yöneticilerin %22,9'u (N=47) kesinlikle katılmıyorum, %36,6'sı (N=75) katılmıyorum, %14,2'si (N=29) kararsızım, % 19,5'i (N=40) katılıyorum, %6,8'i (N=14) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yargıya ait aritmetik ortalama ise 2,5 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin yarısından fazlasının (%59,4) fikirlerini kabul ettirmek için yetkilerini kullanma gibi bir uygulamaya gitmediklerini ortaya koymaktadır.

Yine hükmetme yöntemiyle ilgili olarak ankette verilen, “uygun gördüğüm kararı çıkartmak için yetkimi kullanırım” yargısına, yöneticilerin %46,8’i (N=96) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken, %41’i katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin %12,2’si kararsızım cevabını vermişlerdir. Bu yargıya ilişkin aritmetik ortalama ise 2,9 olup bu sonuç yönetici görüşlerinin katılmıyorum ile kararsızım arasında yoğunlaştığını göstermektedir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlere ilişkin ankette verilen, hükmetme yöntemiyle ilgili diğer bir yargı olan, “uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerimi kullanırım” yargısına yöneticilerin, %7,8’i (N=16) kesinlikle katılmıyorum, %8,8’i (N=18) katılmıyorum, %5,9’u (N=12) kararsızım, %47,3’ü (N=97) katılıyorum, %30,2’si (N=62) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,8 dir. Bu sonuç, yönetici görüşlerinin çoğunluğunun olumlu olduğunu ortaya koymakla birlikte yöneticilerin %77,5’inin uygun gördükleri kararları çıkartmak için bilgi ve tecrübelerini kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Fikirlerimi kabul ettirmek için her türlü önlemi alırım” yargısına, yöneticilerin %7,8’i (N=16) kesinlikle katılmıyorum, %28,3’ü (N=58) katılmıyorum, %22’si (N=45) kararsızım, %31,2’si (N=64) katılıyorum, %10,7’si (N=22) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargıda aritmetik ortalama ise 3, 1 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu yargıya ait ortalamaya da yansıdığı üzere yönetici görüşleri daha çok kararsızım da yoğunlaşmaktadır.

Yöneticilerin çatışma yönetmede kullandıkları yöntemlere ilişkin ankette verilen, hükmetme yöntemiyle ilgili son yargı olan, “kendi görüşlerimi kabul ettirmek için ikna ederim” yargısına, yöneticilerin %21,9’u (N=45) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum cevabı vererek olumsuz görüş belirtirken, %61,5’i (N=126) katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabı vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu yargıya ait

aritmetik ortalama 3,6 olarak hesaplanmıştır. Bu sonucu; tablo-18’de de verilen yüzdelerden de anlaşılacağı üzere yöneticilerin yarıdan fazlası (%61,5) kendi görüşlerini kabul ettirmek için daha çok ikna yöntemini kullanmaktadırlar şeklinde yorumlamak mümkündür.

### 3.4.2.5. Örgütsel Önlemler Alma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo-19 :** Örgütsel Önlemler Alma Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Astımın mesai saatini değiştirim.	47	22,9	92	44,9	24	11,7	26	12,7	16	7,8	205	100	2,4
Astımın mevcut departmanını değiştirim.	75	36,4	79	38,5	24	11,7	19	9,3	8	3,9	205	100	2,1
Soruna ilişkin davranış değişikliği için eğitim çalışmalarına ağırlık veririm.	7	3,4	15	7,3	9	4,4	113	55,1	61	29,8	205	100	4,0
Görev ve rol dağılımında yenilik yapma yoluna giderim.	7	3,4	49	23,9	29	14,2	79	38,5	41	20,0	205	100	3,5
Soruna ilişkin kaynak artırma (para, insan gücü, araç-gereç vb) yoluna giderim.	7	3,4	27	13,2	37	18,0	89	43,4	45	22,0	205	100	3,7

Tablo-19’da yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerinden olan örgütsel önlemler alma yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tabloya göre yöneticilerin örgütsel önlemler alma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde, örgütsel önlemler alma yöntemine yönelik olarak verilen birinci yargı olan, “astımın mesai saatlerini değiştirim” yargısına, ankete cevap veren yöneticilerin (N=205);

%22,9'u (N=47) kesinlikle katılmıyorum, %44,9'u (N=92) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %12,7'si (N=26) katılıyorum, %7,8'i (N=16) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %11,7'si kararsızım (N=24) cevabını vermiş olup yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,4 olarak gerçekleşmiştir. Aritmetik ortalamaya da yansıdığı üzere bu sonuç, yöneticilerin çoğunluğunun (%67,8) astlarıyla aralarındaki çatışmaların çözümü için onların (astların) mesai saatlerini değiştirmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Astımın mevcut departmanını değiştiririm” yargısına, yöneticilerin; %36,4'ü (N=75) kesinlikle katılmıyorum, %38,5'i (N=79) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %9,4'ü (N=19) katılıyorum, %3,9'u (N=8) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin %11,8'i kararsızım (N=24) cevabını vermiş olup yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,4 olarak gerçekleşmiştir.

Yine örgütsel önlemler alma yöntemiyle ilgili olarak, “soruna ilişkin eğitim çalışmalarına ağırlık veririm” yargısına, yöneticilerin %3,4'ü (N=7) kesinlikle katılmıyorum, %7,3'ü (N=15) katılmıyorum, %4,4'ü (N=9) kararsızım, %55,1'i (N=113) katılıyorum, %29,8'i (N=61) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin aritmetik ortalama 4.0 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%79,9) çatışma sırasında soruna ilişkin eğitim çalışmalarına ağırlık verme davranışını sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Örgütsel önlemler alma yöntemiyle ilgili olarak verilen diğer bir yargı olan, “görev ve rol dağılımında yenilik yapma yoluna giderim” yargısına yöneticilerin %27,3'ü (N=56) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken, %58,5'i (N=120) katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama ise 3,47 olarak hesaplanmıştır.

Ankette otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntem olarak verilen örgütsel önlemler alma yöntemine ilişkin son yargı olan, “soruna ilişkin kaynak (para, insan gücü, araç,gereç vb.) artırma yoluna giderim” yargısına, yöneticilerin %16'sı (N=34) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum

cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken, %65,4'ü (N=134) katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yargıya ait aritmetik ortalama ise 3, 7 olarak gerçekleşmiştir. Tablo-19'da verilen yüzdelerden de anlaşılacağı üzere, yönetici görüşlerinin çoğunluğu katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum da yoğunlaştığını göstermektedir.

### 3.4.2.6. Problem Çözme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo-20 :** Problem Çözme Yöntemiyle İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları Ve Aritmetik Ortalamalar

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Soruna yönelik çözümler üretilebilecek uygun iletişim ortamı sağlarım.	4	2,0	10	4,9	10	4,9	108	52,6	73	35,6	205	100	4,2
Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte objektif incelenmesini sağlarım.	3	1,5	11	5,4	18	8,8	79	39,6	92	44,9	205	100	4,2
Karşılıklı doyum sağlayacak çözüm için işbirliği sağlarım.	4	2,0	9	4,1	14	6,9	89	43,5	89	43,5	205	100	4,2
Astlarımla çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlarım.	5	2,4	13	6,3	18	8,8	98	47,8	71	34,7	205	100	4,1
Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanırım.	6	2,9	11	5,4	11	5,4	63	30,7	114	55,6	205	100	4,3

Tablo-20'de yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerinden olan problem çözme yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tabloya göre, yöneticilerin problem çözme yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde, problem çözme yöntemine yönelik olarak verilen ilk yargı olan, "soruna yönelik çözümler üretebilecek uygun iletişim ortamı sağlarım" yargısına, yöneticilerin %6,9'u (N=14) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum cevabı vererek olumsuz görüş belirtirken, %88,2'si (N=181) katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vererek

olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin %4,9'u (N=10) kararsızım cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamaya da yansıdığı üzere (4,2) bu yargıya ait yönetici görüşleri genelde olumludur. Bu sonuç, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%88,2) astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede çatışma yönetme yöntemlerinden olan problem çözme yöntemine yönelik olarak verilen “çözüm için uygun iletişim ortamını sağlama” davranışını benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Problem çözme yöntemiyle ilgili diğer bir yargı olan, “kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte objektif incelenmesini sağlarım” yargısına yöneticilerin %1,5'i (N=3) kesinlikle katılmıyorum, %5,4'ü (N=11) katılmıyorum, %8,8'i (N=18) kararsızım, % 39,6'sı (N=79) katılıyorum, %44,9'u (N=73) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama ise 4,2 olarak hesaplanmış olup, bu sonucu; yöneticilerin çoğunluğunun (%73,9) çatışmaları çözümlerken sorunu astlarıyla birlikte objektif incelenmesi hususunda olumlu bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Karşılıklı doyum sağlayacak çözüm için işbirliği sağlarım” yargısına, yöneticilerin %6,1'i (N=13) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirlerken, %87'si (N=178) katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin %6,9'u (N=14) kararsızım cevabını vermişlerdir. Yargıya ait aritmetik ortalama ise 4,2 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%86,8) astlarıyla aralarındaki herhangi bir çatışmanın yönetiminde her iki tarafın da doyumuna ulaşabileceği bir çözüm için işbirliği çabası içerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımın çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlarım” yargısına, yöneticilerin %8,7'si (N=18) kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken, %82,5'i (N=169) katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin %8,8'i (N=18) kararsızım cevabı vermişlerdir. Bu yargıya ait hesaplanan aritmetik ortalama ise 4,1'dir. Bu sonuç, yöneticilerin önemli bir çoğunluğunun (%82,4) çatışmanın çözümüne ilişkin astların fikirlerini ifade etmelerine yönelik olumlu bir kanıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemlerine yönelik olarak ankette verilen yöntemlerden olan problem çözme yöntemine ait son yargı olan, “sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanırım” yargısına, yöneticilerin %2,9’u (N=6) kesinlikle katılmıyorum, %5,4’ü (N=11) katılmıyorum, %5,4’ü (N=11) kararsızım, %30,7’si (N=63) katılıyorum, %55,6’sı (N=114) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin aritmetik ortalama ise 4,2 olarak hesaplanmış olup bu sonucu, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%86,1) astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken problem çözme yöntemine yönelik olarak sorunun çözümü için farklı görüşlere önem verme anlayışında oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür.





### 3.4.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler İtibarı İle Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması

Bu başlık altında, öncelikle; çatışma yönetme yöntemleri itibarı ile, yöneticilerin katılım derecelerine ilişkin görüşlerinin; frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Daha sonra, araştırmada 6 çatışma yönetim yöntemi olarak ele alınan; kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini, otel işletmeleri yöneticilerinin kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ve anlamlı bir farklılık varsa bu farklılığın hangi iki yöntem (ler) arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü Anova testi ve Tukey testi sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-21 : Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler İtibarı ile Yönetici Görüşlerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımı**

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kaçınma Yöntemi	320	31,2	305	29,8	89	8,6	210	20,5	101	9,9	1025	100
Taviz Verme Yöntemi	189	18,4	373	36,4	154	15,1	247	24,1	65	6,8	1025	100
Uzlaşma Yöntemi	74	7,2	157	15,3	146	14,2	426	41,6	222	21,7	1025	100
Hükmetme Yöntemi	126	12,3	245	23,9	145	14,1	344	33,6	165	16,1	1025	100
Örgütsel Önlem Alma Yöntemi	143	14,0	262	25,6	123	12	326	31,7	171	16,7	1025	100
Problem Çözme Yöntemi	22	2,1	54	5,3	71	7,0	439	42,8	439	42,8	1025	100

Tablo-21’de, ankette verilen çatışma yönetme yöntemlerine; yöntemler itibarı ile yöneticilerin katılım derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Yöneticilerin, çatışma yönetim yöntemlerini kullanma derecelerine ilişkin görüşleri

incelendiğinde; %61'inin (N=625) astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede, kaçınma yönteminin kullanılması ile ilgili yargılara (davranışlara) olumsuz görüş belirttikleri, %30,4'ünün (N=311) söz konusu yöntemin kullanılmasına ilişkin olumlu görüş belirttikleri, aynı tabloda yöneticilerin %8,6'sının (N=89) ise kaçınma yöntemini kullanıp/kullanmama ile ilgili görüşlerinde kararsız kaldıkları görülmektedir.

Yine aynı tabloda yöneticilerin çatışma yönetiminde taviz verme yöntemini kullanma derecelerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin %54,8'i (N=562) taviz verme yöntemiyle ilgili verilen yargılara (davranışlara) olumsuz görüş belirttikleri, %31'inin (N=312) söz konusu yöntemin kullanılmasına ilişkin olumlu görüş belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin %15,1'i (N= 154) ise astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede taviz verme yöntemini kullanıp/kullanmama ile ilgili görüşlerinde kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç tablodaki yüzdeler de yansıdığı üzere yöneticilerin yarısından fazlasının (%54,8) astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede taviz verme yöntemini tercih etmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ankete cevap veren otel işletmeleri yöneticilerinin çatışma yönetiminde uzlaşma yöntemini kullanma derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin %22,5'i (N=231) uzlaşma yöntemiyle ilgili verilen yargılara (davranışlara) olumsuz görüş belirtmiş, %63,3'ünün (N=648) söz konusu yöntemin kullanılmasına ilişkin olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %14,2'si (N=146) çatışma yönetiminde uzlaşma yöntemini kullanıp/kullanmama ilgili görüşlerinde kararsız kalmışlardır. Bu sonuca göre yöneticilerin çoğunluğunun (%63,3) astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemini kullandıkları şeklinde yorumlamak mümkündür.

Yine tablo-21'deki, yöneticilerin astlarıyla aralarında çıkan herhangi bir çatışmayı yönetmede, hükmetme yöntemini kullanmalarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin %36,2'si (N=371) hükmetme yöntemiyle ilgili yargılara (davranışlara) olumsuz görüş belirttikleri, %49,7 si (N=509) ise söz konusu bu yöntemi kullanılmasına ilişkin verilen yargılara olumlu görüş belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin 14,1'i ise (N=145) çatışma yönetiminde hükmetme yöntemini kullanıp/kullanmama ile ilgili görüşlerinde kararsız kalmışlardır. Bu sonuç, yönetici görüşlerinin birbirine yakın olduğunu çağrıştırır da, tablo-21'de de verilen yüzdelerden de anlaşılacağı üzere yönetici görüşlerinin en fazla yoğunlaştığı seçenekler %49,7 ile katılıyorum veya

kesinlikle katılıyorum seçenekleridir. Dolayısıyla bu sonucu, otel işletmeleri yöneticilerinin %49,7'sinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken hükmetme yöntemini kullandıkları %36,2'sininde söz konusu yöntemi kullanmayı tercih etmedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Otel işletmeleri yöneticilerinin çatışma yönetiminde örgütsel önlemler alma yöntemini kullanma derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin %39,6'sı (N=465) örgütsel önlemler alma yönteminin kullanılmasına ilişkin (davranışlara) olumsuz, %48,4'ü (N=497) ise olumlu görüş belirtirken, %12,0'ı (N=123) söz konusu yöntemi kullanıp/kullanmama ile ilgili görüşlerinde kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre ankete cevap veren yöneticilerin %39,6'sı astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetirken çatışma yönetme yöntemlerinden olan örgütsel önlemler alma yöntemini kullanmayı tercih etmedikleri, %48,4'ü ise söz konusu bu yöntemi kullanmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin astlarıyla aralarında çıkan çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini kullanmalarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin %7,4'ü (N=76) problem çözme yöntemiyle ilgili ankette verilen yargılara (davranışlara) olumsuz görüş belirttikleri, %85,6'sı (N=878) ise söz konusu bu yöntemin kullanılmasına ilişkin verilen yargılara olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin 7'si astlarıyla aralarında çıkan herhangi bir çatışma durumunda problem çözme yöntemini kullanıp/kullanmama konusundaki görüşlerinde kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç tablo-21'de verilen yüzdelere de yansdığı üzere, ankete cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (85,6) astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini tercih ettikleri biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmada çatışma yönetiminde kullanılan/kullanılabilecek 6 çatışma yönetim yöntemi olarak ele alınan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma, problem çözme yöntemlerini otel işletmeleri yöneticilerinin kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü Anova ve Tukey testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo-22 : Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması**

Yöntemler	Ort.	s.s.	s.d	F	p	Fark (Tukey Testi)
1. Kaçınma	2,48	0,83	5	184,27	0,001*	1-3, 1-4, 1-5, 1-6
2. Taviz Verme	2,63	0,66				2-3, 2-4, 2-5, 2-6
3. Uzlaşma	3,55	0,73				3-1, 3-2, 3-4, 3-5, 3-6
4. Hükmetme	3,17	0,88				4-1, 4-2, 4-3, 4-6
5. Örgütsel Önlemler Alma	3,12	0,65				5-1, 5-2, 5-3, 5-6
6. Problem Çözme	4,19	0,76				6-1, 6-2, 6-3, 6-4, 6-5

Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşlerinin arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bağımlı (dependent) örneklem için yapılan tek faktörlü Anova testi sonuçları tablo-22’de verilmiştir. Buna göre, yöneticilerin çatışmayı yönetme yöntemlerini kullanmaya ilişkin görüşleri arasında ( $F=184,27$  ve  $p=0,001<0,05$ ) anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Söz konusu bu farklılıkların hangi yöntemler (boyutlar) arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemine ilişkin görüşleri ile taviz verme yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, ayrıca hükmetme yöntemi ile örgütsel önlemler alma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yokken, buna karşılık yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları diğer tüm yöntemlerin (yöntemlere ilişkin görüşlerinin) birbirleriyle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu sonuç, yöneticilerin kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşlerinin, tablo-22’deki ortalamalardan anlaşılacağı üzere, en çok problem çözme yönteminde (4,19) yoğunlaşırken, en az düzeyde ise kaçınma yönteminde (2,48) yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Başka bir anlatımla ankete cevap veren otel işletmeleri yöneticileri

astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede, en fazla oranda problem çözme yöntemini kullanırken, en az düzeyde de kaçınma yöntemini kullanmaktadırlar.

Yine bu değerlendirmeler doğrultusunda otel işletmeleri yöneticilerinin yukarıda verilen ve aralarında anlamlı farklılıklar tespit edilen yöntemleri kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri, yüzdeler itibarı ile en yüksekten en düşüğe bir sıraya koyulduğunda, yöneticilerin, astlarıyla aralarında herhangi bir çatışma (anlaşmazlık-uyuşmazlık) çıktığında %85,6'sı problem çözme, %63,3'ü uzlaşma, %49,7'si hükmetme, %48,5'i örgütsel önlemler alma, %31'i taviz verme ve %30,4'ü de kaçınma yöntemini kullanarak söz konusu çatışmaları yönettikleri sonucuna varılabilir.

#### 3.4.4. Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Göre Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Bu başlık altında, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin görüşlerinin, kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm eğitim düzeyi, departman, yönetsel pozisyon, yöneticilik kıdemi) 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterip-göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-23 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması**

Yöntemler	Cinsiyet	Ort.	s.s.	s.d.	t	p
Kaçınma	Bay	2,52	0,86	203	0,92	0,36
	Bayan	2,41	0,75			
Taviz Verme	Bay	2,62	0,69	203	0,31	0,76
	Bayan	2,65	0,62			
Uzlaşma	Bay	3,55	0,72	203	0,01	0,99
	Bayan	3,55	0,75			
Hükmetme	Bay	3,13	0,92	203	0,92	0,36
	Bayan	3,25	0,79			
Örgütsel Önlemler Alma	Bay	3,05	0,63	203	2,43	0,007*
	Bayan	3,25	0,68			
Problem Çözme	Bay	4,24	0,74	203	1,25	0,21
	Bayan	4,10	0,81			

Tablo-23'de otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak, bağımsız (independent) örneklem için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin cinsiyetleri itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında ( $t=0,92$  ve  $p=0,36>0,05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yine, yöneticilerin cinsiyetleri itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede, taviz verme ( $t=0,31$  ve  $p=0,76>0,05$ ), uzlaşma ( $t=0,01$  ve  $p=0,99>0,05$ ), hükmetme ( $t=0,92$  ve  $p=0,36>0,05$ ), ve problem çözme ( $t=1,25$  ve  $p=0,21>0,05$ ) yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yokken örgütsel önlemler alma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında ( $t=2,43$  ve  $p=0,007<0,05$ ) anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-23'deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, bayan yöneticilerin ( $ort=3,12$ ) çatışmaların yönetiminde örgütsel önlemler alma yönteminin kullanılmasına ilişkin görüşleri bay yöneticilerin görüşlerine ( $ort=3,05$ ) oranla daha olumludur. Bu sonuç, çatışmaları yönetmede kullanılan yöntemlerden olan örgütsel önlemler alma yöntemini ankete cevap veren otel işletmeleri bayan yöneticilerin bay yöneticilere oranla daha fazla düzeyde kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo-24 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması**

Yöntemler	Eğitim Düzeyleri	Ort.	s.s.	s.d	F	p
Kaçınma	İlköğretim	2,83	0,96	3	1,12	0,34
	Lise	2,51	0,81			
	Lisans	2,42	0,82			
	Lisansüstü	2,44	0,87			
Taviz Verme	İlköğretim	2,63	0,81	3	2,56	0,07
	Lise	2,62	0,75			
	Lisans	2,67	0,55			
	Lisansüstü	2,48	0,55			
Uzlaşma	İlköğretim	3,68	0,82	3	2,78	0,06
	Lise	3,36	0,80			
	Lisans	3,64	0,65			
	Lisansüstü	3,88	0,48			
Hükmetme	İlköğretim	3,27	1,01	3	0,31	0,81
	Lise	3,18	0,99			
	Lisans	3,14	0,79			
	Lisansüstü	3,48	0,67			
Örgütsel Önlemler Alma	İlköğretim	3,06	0,63	3	2,13	0,97
	Lise	2,98	0,68			
	Lisans	3,21	0,62			
	Lisansüstü	3,32	0,46			
Problem Çözme	İlköğretim	4,15	0,77	3	3,85	0,10
	Lise	3,97	0,98			
	Lisans	4,33	0,56			
	Lisansüstü	4,56	0,29			

Tablo-24’de, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin eğitim düzeyleri itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız (independent) örneklem için yapılan tek faktörlü Anova analizi- (F testi) sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleriyle ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin yönetici görüşlerine ait hesaplanan p değerleri 0.05’ten büyük olduğundan, yönetici görüşleri arasında; sahip oldukları eğitim düzeyleri itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.



**Tablo-25 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması**

Yöntemler	Turizm Eğitim Düzeyi	Ort.	s.s	s.d.	F	p
Kaçınma	Almadı	2,51	0,85	5	1,40	0,34
	Kurs (TUREM vb.)	2,57	0,82			
	And.Otc.Mslk. Lis.	2,18	0,47			
	Turizm Önlisans	2,59	0,83			
	Turizm Lisans	2,29	0,79			
	Turizm Lisansüstü	3,60	0,02			
Taviz verme	Almadı	2,56	0,65	5	1,43	0,22
	Kurs (TUREM vb.)	2,78	1,01			
	And.Otc.Mslk. Lis.	2,68	0,63			
	Turizm Önlisans	2,76	0,62			
	Turizm Lisans	2,72	0,47			
	Turizm Lisansüstü	1,40	0,03			
Uzlaşma	Almadı	3,43	0,76	5	2,81	0,07
	Kurs (TUREM vb.)	3,49	0,89			
	And.Otc.Mslk. Lis.	3,42	0,72			
	Turizm Önlisans	3,96	0,40			
	Turizm Lisans	3,75	0,57			
	Turizm Lisansüstü	4,01	0,04			
Hükmetme	Almadı	3,27	0,84	5	1,76	0,12
	Kurs (TUREM vb.)	2,80	1,16			
	And.Otc.Mslk. Lis.	2,96	0,99			
	Turizm Önlisans	3,10	0,71			
	Turizm Lisans	3,02	0,86			
	Turizm Lisansüstü	4,60	0,04			
Örg.Önlmr. Alm.	Almadı	3,09	0,66	5	2,73	0,06
	Kurs (TUREM vb.)	3,20	0,69			
	And.Otc.Mslk. Lis.	2,56	0,49			
	Turizm Önlisans	3,38	0,49			
	Turizm Lisans	3,12	0,62			
	Turizm Lisansüstü	3,78	0,03			
Problem Çözme	Almadı	4,08	0,83	5	1,69	0,13
	Kurs (TUREM vb.)	4,13	0,94			
	And.Otc.Mslk. Lis.	4,26	0,65			
	Turizm Önlisans	4,37	0,43			
	Turizm Lisans	4,46	0,49			
	Turizm Lisansüstü	4,20	0,02			

Tablo 25’de, otel İşletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin; sahip oldukları turizm eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak, yapılan Anova analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin sahip oldukları turizm eğitim düzeyleri itibarı ile, astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında ( $F=1,40$  ve  $p=0,34>0,05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Aynı şekilde, yöneticilerin turizm eğitim düzeyleri itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede, taviz verme ( $F=1,43$  ve  $p=0,22>0,05$ ), uzlaşma ( $F=2,83$  ve  $p=0,07>0,05$ ), hükmetme ( $F=1,76$  ve  $p=0,12>0,05$ ), örgütsel önlemler alma ( $F=2,73$  ve  $p=0,06>0,05$ ) ve problem çözme ( $F=1,68$  ve  $p=1,68>0,05$ ) yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo-26 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması**

Yöntemler	Departmanlar	Ort.	s.s	s.d	F	p	Fark (Tukey Testi)
Kaçınma	1. Önbüro	2,70	0,76	7	0,97	0,46	-
	2. Yiyecek-İçecek	2,28	0,81				
	3. Kat Hizmetleri	2,40	0,86				
	4. Muhasebe	2,61	0,78				
	5. Teknik Servis	2,60	1,00				
	6. Satış-Pazarlama	2,58	0,90				
	7. İnsan Kaynakları	2,40	0,86				
	8. Diğer	2,35	0,69				
Taviz verme	1. Önbüro	2,63	0,51	7	2,35	0,02*	5-6
	2. Yiyecek-İçecek	2,64	0,68				
	3. Kat Hizmetleri	2,73	0,71				
	4. Muhasebe	2,79	0,48				
	5. Teknik Servis	2,27	0,86				
	6. Satış-Pazarlama	2,99	0,70				
	7. İnsan Kaynakları	2,38	0,37				
	8. Diğer	2,53	0,62				
Uzlaşma	1. Önbüro	3,71	0,62	7	2,37	0,02*	2-7, 5-7
	2. Yiyecek-İçecek	3,34	0,83				
	3. Kat Hizmetleri	3,41	0,93				
	4. Muhasebe	3,87	0,37				
	5. Teknik Servis	3,30	0,80				
	6. Satış-Pazarlama	3,63	0,48				
	7. İnsan Kaynakları	3,92	0,38				
	8. Diğer	3,52	0,71				
Hükmetme	1. Önbüro	3,14	0,86	7	0,96	0,46	-
	2. Yiyecek-İçecek	2,97	0,89				
	3. Kat Hizmetleri	3,26	0,91				
	4. Muhasebe	3,32	0,81				
	5. Teknik Servis	2,92	1,09				
	6. Satış-Pazarlama	3,25	0,56				
	7. İnsan Kaynakları	3,52	0,57				
	8. Diğer	3,23	0,92				
Örg.Önlmr. Alm.	1. Önbüro	3,06	0,60	7	1,39	0,21	-
	2. Yiyecek-İçecek	2,92	0,76				
	3. Kat Hizmetleri	3,14	0,77				
	4. Muhasebe	3,23	0,61				
	5. Teknik Servis	2,97	0,47				
	6. Satış-Pazarlama	3,14	0,68				
	7. İnsan Kaynakları	3,41	0,46				
	8. Diğer	3,26	0,56				
Problem Çözme	1. Önbüro	4,27	0,71	7	0,97	0,45	-
	2. Yiyecek-İçecek	4,09	0,94				
	3. Kat Hizmetleri	4,09	0,90				
	4. Muhasebe	4,33	0,42				
	5. Teknik Servis	3,91	1,01				
	6. Satış-Pazarlama	4,22	0,62				
	7. İnsan Kaynakları	4,47	0,45				
	8. Diğer	4,27	0,54				

Tablo-26'da, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin görev yaptıkları departmanlara göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan söz konusu analiz sonucunda, ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen kaçınma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleriyle ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin yönetici görüşlerine ait hesaplanan p değerleri 0.05'ten büyük olduğundan, yönetici görüşleri arasında; görev yaptıkları departmanlar itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık yöneticilerin görev yaptıkları departmanları itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede taviz verme yöntemi ile uzlaşma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerine ait hesaplanan p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan, yöneticilerin söz konusu bu yöntemleri kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Yöneticilerin görev yaptıkları departmanlara göre farklılık saptanan söz konusu bu yöntemlere ilişkin yönetici görüşlerinin hangi departman yöneticileri görüşlerinden kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, taviz verme yönteminin kullanılmasında; teknik servis ile satış-pazarlama departmanında görev yapan yönetici görüşlerinin farklılığından, uzlaşma yönteminin kullanılmasında ise; yiyecek-içecek ile insan kaynakları, ayrıca teknik servis ile insan kaynakları departmanları yönetici görüşlerinin farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Buna göre, taviz verme yöntemini en az düzeyde teknik servis departmanında görev yapan yöneticiler (2,47) kullanırken, söz konusu bu yöntemi en fazla düzeyde satış-pazarlama departmanı yöneticileri (2,99) kullanmaktadırlar. Yine, yönetici görüşleri arasında farklılık saptanan uzlaşma yöntemini en fazla oranda insan kaynakları departmanı yöneticileri (3,93) kullanırken, en az düzeyde de teknik servis (3,30) ve yiyecek-içecek (3,34) departmanında görev yapan yöneticiler kullanmaktadırlar.

**Tablo-27 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Yönetsel Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması**

Yöntemler	Yönetsel Pozisyonlar	Ort.	s.s	s.d.	F	p
Kaçınma	1.Genel Müd	2,35	0,86	3	0,43	0,73
	2.Genel Md Yrd	2,31	0,79			
	3.Dept.Müd.	2,42	0,81			
	4.Şef	2,53	0,84			
Taviz Verme	1.Genel Müd	2,50	1,06	3	0,12	0,95
	2.Genel Md Yrd	2,74	0,56			
	3.Dept.Müd.	2,63	0,59			
	4.Şef	2,62	0,70			
Uzlaşma	1.Genel Müd	3,80	0,40	3	0,91	0,13
	2.Genel Md Yrd	3,74	0,63			
	3.Dept.Müd.	3,66	0,58			
	4.Şef	3,44	0,82			
Hükmetme	1.Genel Müd	3,65	0,75	3	0,61	0,61
	2.Genel Md Yrd	3,14	0,80			
	3.Dept.Müd.	3,22	0,80			
	4.Şef	3,12	0,94			
Örgütsel Önlemler Alma	1.Genel Müd	3,50	0,82	3	1,99	0,11
	2.Genel Md Yrd	3,34	0,15			
	3.Dept.Müd.	3,20	0,67			
	4.Şef	3,02	0,64			
Problem Çözme	1.Genel Müd	4,35	0,44	3	3,96	0,008*
	2.Genel Md Yrd	4,59	0,29			
	3.Dept.Müd.	4,36	0,59			
	4.Şef	4,02	0,86			

Tablo-27’de, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinin yönetsel pozisyonları itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik yapılan Anova sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme ve örgütsel önlemler alma yöntemleriyle ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin yönetici görüşlerine ait hesaplanan p değerleri 0.05’ten büyük olduğundan, yönetici görüşleri arasında yönetsel pozisyonları itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık yöneticilerin yönetsel pozisyonları itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini kullanma

düzeylerine ilişkin görüşlerinin, 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $F=3,92$  ve  $p=0,007<0,05$ ) bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo-27'deki ortalamalara da yansıdığı üzere, söz konusu bu farkın, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürü pozisyonundaki yöneticilerin şeflerle aralarındaki görüş farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Bu bulguya dayalı olarak, şef konumundaki yöneticilerin problem çözme yöntemini diğer ilk üç gruptaki yöneticilere oranla daha az kullandıkları söylenebilir.

**Tablo-28 : Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması**

Yöntemler	Yöneticilik Kıdemi	Ort.	s.s	s.d.	F	p	Fark (Tukey Testi)
Kaçınma	a. 0 – 3 Yıl	2,78	0,77	2	8,46	0,001*	a-c, b-c
	b. 4 – 7 Yıl	2,58	0,86				
	c. 8 yıl ve üstü	2,20	0,735				
Taviz verme	a. 0 – 3 Yıl	2,62	0,57	2	0,09	0,91	-
	b. 4 – 7 Yıl	2,60	0,67				
	c. 8 yıl ve üstü	2,65	0,70				
Uzlaşma	a. 0 – 3 Yıl	3,79	0,57	2	5,21	0,006*	a-c
	b. 4 – 7 Yıl	3,60	0,58				
	c. 8 yıl ve üstü	3,36	0,88				
Hükmetme	a. 0 – 3 Yıl	3,15	0,85	2	3,41	0,007*	b-c
	b. 4 – 7 Yıl	3,34	0,86				
	c. 8 yıl ve üstü	2,99	0,86				
Örgütsel Önlemler Alma	a. 0 – 3 Yıl	3,29	0,64	2	1,97	0,14	-
	b. 4 – 7 Yıl	3,07	0,58				
	c. 8 yıl ve üstü	3,07	0,70				
Problem Çözme	a. 0 – 3 Yıl	4,42	0,45	2	2,91	0,02*	a-c
	b. 4 – 7 Yıl	4,17	0,71				
	c. 8 yıl ve üstü	4,07	0,91				

Tablo-28'de, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetme yöntemleriyle ilgili görüşlerinin yöneticilik kıdemleri itibarı ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerine yönelik yapılan Anova (F testi) sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen taviz verme ve örgütsel önlemler alma yöntemleriyle

ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin yönetici görüşlerine ait hesaplanan p değerleri 0,05'ten büyük olduğundan, yönetici görüşleri arasında; yöneticilik kıdemleri itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık yöneticilerin, yöneticilik kıdemleri itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma, uzlaşma, hükmetme, ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerine ait hesaplanan p değerleri 0,05'ten küçük olduğundan, yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri itibarı ile farklılık saptanan söz konusu bu yöntemlere ilişkin yönetici görüşlerinin, hangi gruptaki (kıdemdeki) yönetici görüşlerinden kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, kaçınma yönteminin kullanılmasında; 0-3 yıl ile 8 yıl ve daha üstü bir yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşleri ve 4-7 yıl ile yine 8 yıl ve daha üstü bir sürelik yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinden kaynaklandığı, uzlaşma yönteminin kullanılmasında; 0-3 yıl ile 8 yıl ve daha üstü bir yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinden kaynaklandığı, hükmetme yönteminin kullanılmasında; 4-7 yıl ile yine 8 yıl ve daha üstü bir sürelik yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinden kaynaklandığı, problem çözme yönteminin kullanılmasında ise; 0-3 yıl ile 8 yıl ve daha üstü bir yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinin farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Bu durum, yöneticilik kıdemleri 8 yıldan daha az olan yöneticilerin (Ort=2,78, 2,58), yöneticilik kıdemleri 8 yıldan daha fazla olan yöneticilere oranla (Ort=2,20) kaçınma yöntemine, bununla birlikte yöneticilik kademisi 3 yıldan daha az olan yöneticilerin (3,78), yöneticilik kademisi 8 yıldan daha fazla olan yöneticilere (3,36) oranla uzlaşma yöntemine daha olumlu yaklaştıkları, ayrıca, yöneticilik kıdemleri 4 ile 7 yıl arasında olan yöneticilerin (3,34), 8 yıldan daha fazla yöneticilik kademine sahip olan yöneticilere (2,99) oranla hükmetme yöntemine, aynı şekilde yöneticilik kıdemleri 3 yıldan daha az olan yöneticilerin (4,42) yöneticilik kıdemleri 8 yıldan daha fazla olan yöneticilere (4,07) oranla problem çözme yöntemine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir yönetici görev aldığı organizasyonda başarılı olmak istiyorsa, hangi düzeyde olursa olsun organizasyonda ortaya çıkan çatışmaların kaynaklarını ve müdahale yöntemlerini bilmek zorundadır. Çatışmaya müdahale yöntemlerini ve onu yönetmeyi bilen bir yönetici, çatışmanın birliği bozmak, bilgi vermeyi engellemek, güveni yok etmek, intikam almak vb. olumsuz sonuçlarını rahatlıkla elimine ederek, çatışmayı; olumlu, rekabeti artıracak bir dinamizm kaynağı şekline dönüştürebilir. Etkili yönetici, karşı karşıya olduğu çatışmacı ortamı ve çatışmanın kaynaklarını analiz eder ve buna en uygun çatışma yönetimi tekniğini uygular. Aksi halde organizasyonların varlık nedeni olan amaçların gerçekleşmesi zora girecektir.

Çatışma yönetimi sonuç olarak bir karar vermektir. Ya çatışmayı yaratacak faktörler yönetici tarafından önceden tahmin edilir ve çatışma önlenmek isteniyorsa önlenir veya gerçekleşen anlaşmazlıkların kişiler üzerindeki olumsuz etkileri yok edilir. Çatışmanın çözülmesinde alternatiflerin iyi geliştirilmesi ve değerlendirilmesi bunlar arasından örgütsel iş akışını bozmayacak yöntemin seçilmesi yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Bununla beraber yönetici, her zaman tüm gerçekleri bilmeyebilir. Bu durumda karar verme olgusu belirli bir risk altında gerçekleşecektir. O halde çatışmanın yönetilmesinde de yöneticinin üstlenmek olduğu bir risk şüphesiz ki söz konusudur. Bu risk, yöneticinin astları karşısında güvenini yitirmesinden, yeni bir çatışmanın ortaya çıkmasına kadar bir dizi davranışsal sonuç vb. olabilmektedir.

Bu nedenle, yönetici bilgi ve tecrübesini kullanarak, etrafındaki beşeri dokuyu harekete geçirerek çözüm için yeterli alternatifleri toplayabilmeli ve bu alternatifleri iyi kararlar için kullanmalıdır. Bir soruna ilişkin çok sayıda faktörün karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi, yararlı olanın bulunması optimum çözüm için fayda taşıyacaktır. Nihayet yönetici bulduğu çözümün işi nasıl etkileyeceğini kavramalıdır. Her çatışmanın zararlı olmadığını, kontrol altında tutulan ve dengeli yürüyen çatışmaların işletmelerde yeniliğin başlangıcı, kişiler arası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni de olabileceği de unutulmamalıdır.

Otel işletmeleri nihayetinde bir hizmet işletmesi olduğu için, söz konusu bu işletmelerin etkinliğini belirleyen temel kriterlerin belki de en önemlisi, kaliteli bir insan kaynağına

sahip olmaktır. Temeli insana dayalı olan ve kesintisiz hizmet veren bu işletmelerde konuk memnuniyetinin sağlanması; işletme yöneticisi başta olmak üzere tüm örgüt üyelerinin işbirliği içerisinde ortak çabasına bağlıdır. Buradan; otel işletmeleri yöneticilerinin; başarı ya da başarısızlıklarının büyük çapta beraber çalıştıkları astlarına bağlı olduğu sonucu çıkmaktadır. Fakat, doğal olarak otel işletmeleri yöneticileri, beraber çalıştıkları astlarıyla aralarında örgütsel bir takım ilişkilerinden dolayı çeşitli çatışmalarla (anlaşmazlık-uyuşmazlıklarla) karşılaşabilmektedir. İşte bu noktada yöneticinin bu çatışmalar karşısında alacağı tavır, astın işe karşı olan motivasyonunda önemli ölçüde bir etkiye sahiptir.

Yöneticilerin söz konusu bu çatışmaların yönetiminde kullanabilecekleri/kullandıkları yöntemlerden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yönetici görüşlerinin alındığı bu araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin söz konusu bu yöntemleri kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre; anketi cevaplayan otel işletmeleri yöneticileri, astlarıyla aralarında çeşitli sebeplerden dolayı çıkan çatışmaların yönetiminde en fazla düzeyde problem çözme yöntemini kullanırken, ikinci sırada uzlaşma, üçüncü sırada hükmetme, dördüncü sırada örgütsel önlemler alma, beşinci sırada taviz verme ve son sırada da kaçınma yöntemini kullanmaktadırlar.

Yine bu araştırmayla, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerin kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip-göstermediği yapılan analizler sonucu test edilmiştir. Buna göre, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, uzlaşma, taviz verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini kullanmalarına ilişkin bay ve bayan yönetici görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmazken, örgütsel önlemler alma yönteminin kullanılmasına ilişkin bay ve bayan yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu sonuç, bayan yöneticilerin, örgütsel önlemler alma yöntemine ilişkin görüşlerinin, erkek yönetici görüşlerine oranla daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka

anlatımla bayan yöneticiler astlarıyla aralarındaki çatışmaların yönetiminde, örgütsel önlemler alma yöntemini erkek yöneticilere oranla daha fazla oranda kullanmaktadırlar.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ve almış oldukları turizm eğitim düzeyleri itibarı ile çatışmaların yönetiminde kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamıştır.

Otel işletmeleri yöneticilerinin, görev yaptıkları departmanlar itibarı ile çatışmaların yönetiminde, ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen kaçınma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleriyle ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin görüşleri arasında; anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık taviz verme yöntemi ile uzlaşma yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu bu farklılık, taviz verme yönteminin kullanılmasında; teknik servis ile satış-pazarlama departmanında görev yapan yönetici görüşlerinin farklılığından, uzlaşma yönteminin kullanılmasında ise; yiyecek-içecek ile insan kaynakları, ayrıca teknik servis ile insan kaynakları departmanları yönetici görüşlerinin farklılığından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre, taviz verme yöntemini en az düzeyde teknik servis departmanında görev yapan yöneticiler kullanırken, söz konusu bu yöntemi en fazla düzeyde satış-pazarlama departmanı yöneticileri kullanmaktadırlar. Yine, yönetici görüşleri arasında farklılık saptanan uzlaşma yöntemini en fazla oranda insan kaynakları departmanı yöneticileri kullanırken, en az düzeyde de teknik servis ve yiyecek-içecek departmanında görev yapan yöneticiler kullanmaktadırlar.

Yapılan analizler sonucunda, ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme ve örgütsel önlemler alma yöntemleriyle ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin yönetici görüşleri arasında yönetsel pozisyonları itibarı ile anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık, problem çözme yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, bu farklılığın, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürü pozisyonundaki yöneticilerin şeflerle aralarındaki görüş farklılığından kaynaklandığı saptanmıştır.

Bu bulguya dayalı olarak, şef konumundaki yöneticilerin problem çözme yöntemini diğer ilk üç gruptaki yöneticilere oranla daha az kullandıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğal olarak, otel işletmesi içerisinde en alt basamaktaki yönetsel pozisyonda olan şeflerin, astlarıyla aralarındaki çatışmaların çözümünde literatür ve uygulamada en avantajlı ve ideal yöntem olarak kabul edilen problem çözme yöntemini kullanma becerisi hususunda, çeşitli sebeplerden dolayı (yetkinin az olması, iş yükünün fazlalığı, eğitim ve uzmanlık seviyesi, yönetim tecrübesizliği vb.) üst pozisyonlardaki yöneticilere oranla daha zayıf olduklarından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte; otel içerisinde özellikle işlerin yerine getirilmesinde direkt söz sahibi olan işgörenlerle ilişkileri bakımından, bu düzeydeki yöneticilerin bu becerilerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının kaçınılmaz gerekliliği vardır.

Yöneticilik kıdemleri itibarı ile otel işletmeleri yöneticilerinin, çatışmaların yönetiminde ankette çatışma yönetim yöntemi olarak verilen taviz verme ve örgütsel önlemler alma yöntemleriyle ilgili yargılara (davranışlara) ilişkin görüşleri arasında; anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık yöneticilerin yöneticilik kıdemleri itibarı ile astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma, uzlaşma, hükmetme, ve problem çözme yöntemlerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri itibarı ile farklılık saptanan söz konusu bu farkın, kaçınma yönteminin kullanılmasında; 0-3 yıl ile 8 yıl ve daha üstü bir yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşleri ve 4-7 yıl ile yine 8 yıl ve daha üstü bir sürelik yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinden kaynaklandığı, uzlaşma yönteminin kullanılmasında; 0-3 yıl ile 8 yıl ve daha üstü bir yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinden kaynaklandığı, hükmetme yönteminin kullanılmasında; 4-7 yıl ile yine 8 yıl ve daha üstü bir sürelik yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinden kaynaklandığı, problem çözme yönteminin kullanılmasında ise; 0-3 yıl ile 8 yıl ve daha üstü bir yöneticilik kademine sahip olan yönetici görüşlerinin farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Bu bulgulara göre, yöneticilik kıdemleri 8 yıldan daha az olan yöneticilerin, (Ort=2,78, 2,58), yöneticilik kıdemleri 8 yıldan daha fazla olan yöneticilere oranla (Ort=2,20) kaçınma yöntemine, bununla birlikte yöneticilik kademisi 3 yıldan daha az olan

yöneticilerin, (Ort=3,78), yöneticilik kıdemi 8 yıldan daha fazla olan yöneticilere (Ort=3,36) oranla uzlaşma yöntemine daha olumlu yaklaştıkları, ayrıca, yöneticilik kıdemleri 4 ile 7 yıl arasında olan yöneticilerin (Ort=3,34), 8 yıldan daha fazla yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilere (Ort=2,99) oranla hükmetme yöntemine, aynı şekilde yöneticilik kıdemleri 3 yıldan daha az olan yöneticilerin (Ort=4,42), yöneticilik kıdemleri 8 yıldan daha fazla olan yöneticilere (Ort=4,07) oranla problem çözme yöntemine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma, bir ekibin etkinliğini sağlamak ve devam ettirmek için vazgeçilmez süreçlerdendir. Yaratıcılığı artırdığı gibi, örgütlere dinamizm aşılar. Buradaki hassas nokta çatışmanın yapıcı bir süreç olarak ele alınmasıdır. Örgütsel ortamda meydana gelen çatışmaların, bilginin paylaşımı ve olayları farklı bir bakış açısı ile görebilme imkanı veren yapıcı bir süreç haline getirilmesi ve çatışmanın yapıcı bir biçimde ele alınabilmesi ise yöneticilerin özellikle; bilgi toplama, astlarıyla güven ve açıklık temeline dayalı bir ilişki kurma, çözüm üzerinde işbirliği yapma çabası gösterme, problemi tanımlamaya ve çözüm seçenekleri geliştirmeye yönelik yapılanmış bir karar süreci uygulama becerilerine sahip olmaları veya bu becerileri geliştirmeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Çatışmaların grup içerisindeki yaratıcılığı artırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, örgüt üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içerisinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Aslında çatışmasız bir grup statik olabilir ve kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa çatışmanın varlığı da yadırganmamalıdır.

Yaşamın devamı açısından zorunluluk olan organizasyonlarda farklılıklar değişimin gerekli unsurları olup sürekli gelişme açısından şarttır. İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık veya duygusal düşmanlık olayı, ya da kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması, bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlayabileceğimiz çatışmanın çözümlenmesinde, yöneticilerin dikkat etmesi gereken, farklılıkların bütünleştirilmesi ve çatışmanın etkilerinin

organizasyonun amacı doğrultusunda pozitif hale getirilmesidir. Bu yönüyle çatışmaların örgütsel performans açısından yararlı veya zararlı olmaları yönetilmeleriyle ilgili bir konudur. Dolayısıyla çatışma yönetimi yöneticinin liderliğini ortaya koyan entegre öğelerin birisi olarak da görülmektedir.

Çatışma yönetimi eğitiminde aşırı davranış eğilimleri yöneticiler tarafından yeniden düzenlenebilir. Bu konuya ilişkin önce durum analiz edilmeli, sebepler belirlenmeli ve çatışmaya katılan diğer insanların tercihleri sorulmalıdır. Bu istikamette herkesin kendi hareket olanakları tahmin edilebilecektir. Buna ilave olarak, yöneticinin çalışma içinde de de vurgulandığı üzere çatışmanın durumuna göre kendi yaratıcılığını kullanarak somut davranış şekilleri veya şahsi sorumluluğu ve başarı şansını yükselten alternatif yöntemlerin geliştirilmesi tavsiye edilebilir. İyi yetişmiş ve motive olmuş işgücünün, önemli bir rekabet faktörü olarak karar alma sürecine katılmaları gerektiği, bilimsel araştırmalarda üzerinde durulan konulardandır.

Bir hizmet işletme türü olan otel işletmeleri yöneticilerinin içinde buldukları sektör itibarı ile daha insan merkezli olmaları gerektiği, özellikle bu tür temeli insana dayalı işletmelerde yöneticilik yapacak kişilerin yetiştirilmesinde diğer sektörlere nazaran daha da ön plana alınması gereken konulardandır. Bu bakımdan söz konusu işletmelerde yönetsel görev üstlenen kişilerin; çatışma, çatışma süreci, sonuçları, kaynakları ve yönetimi ile ilgili gerekli bilgilere sahip olması, iyi yönetilmeyen çatışmaların çalışanların performansı ve nihayetinde de işletmenin başarısında meydana getireceği olumsuz etkilerin bilincinde olacak düzeyde eğitim almaları veya bu yönde bir hizmet içi eğitime tabi tutulmaları örgütsel başarıda katkı sağlayacaktır.

Araştırmada incelenen otel işletmeleri yöneticilerinin, problem çözme yöntemini, çatışma yönetiminde en fazla oranda kullanmaları, şüphesiz ki hizmet sunan bu işletmelerin, gerek çalışanlar düzeyinde gerekse örgütsel düzeyde, verimlilik açısından olumlu gelişmelerdendir. Özellikle temeli insana dayalı diğer turizm işletmelerinde de, örgütsel düzeyde meydana gelebilecek çatışmalara bu anlayışla yaklaşma gerekliliği, hizmette belirli bir kalite standardına ulaşma bakımından önemli bir unsur olarak ele alınmalıdır.



Bu araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile sınırlıdır. Özellikle temeli insana dayalı sektör olan turizm sektörünün değişik işletme türlerinde bu konuya ilişkin araştırmaların yapılması karşılaştırma imkanı yapmak bakımından faydalı olacaktır.

Yine bu araştırma, yöneticilerin çatışma yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik yönetici görüşlerini kapsadığından, söz konusu işletmelerde çatışmaya neden olan faktörlerin neler olduğuyla ilgili; işgören görüşlerinin de alınarak, aynı veya değişik evrenler üzerinde araştırmaların yapılması, özellikle örgüt başarısını olumsuz yönde etkileyen çatışmaların örgüt amaçları etrafında yönlendirilmesi ve çözümüne yönelik öneri getirmek bakımından fayda sağlayacaktır.

Yapılacak olan tüm bu çalışmalar, insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, gerek yöneticilerin yetiştirilmesi, istihdamı ile ilgili üretilen politikalara ve otel işletmeleri yöneticilerinin örgütlerini etkin-işlevsel yönetmelerine, gerekse sektördeki yönetici-aşlar arasında gerçekleşen çatışma durumlarında gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde ortaya çıkan/çıkabilecek sorunların çözümüne yönelik önemli katkı-lar sağlayacaktır.



## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

**AÇIKALIN, Aytaç.**, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Pegem Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara, 1996.

**AKAT, İlter ve diğerleri.**, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

**AKAT, İlter ve diğerleri.**, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

**AKAT, Ömer.**, Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği. 2.Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

**AKTAŞ, Ahmet.**, Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi, Azim Matbaacılık, Antalya, 2002.

**AKTAŞ, Ahmet.**, Turizm İşletmeciliği, Retromat Matbaası, Antalya, 1989.

**ALTUNIŞIK, Remzi ve diğerleri.**, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000.

**ARIKAN, Rauf.**, Araştırma Teknikleri Ve Rapor Yazma, Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara, 2000.

**ATAMAN, Göksel.**, İşletme Yönetimi Temel Kavram & Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

**AYDIN, İnanet Pehlivan.**, İş Yaşamında Stres, Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd.Şti., 2. Baskı, Ankara, 2000.

**BATMAN, Orhan.**, Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

**BARANSEL, Atilla.**, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yayın No: 73, İstanbul, 1979.

**BARTOL, Kathryn M, David C. Martin.**, Management, McGaw. Hill Inc., Newyork, 1991.

- BARUTÇUGİL, İsmet.**, Turizm İşletmeciliği. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1989.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem.**, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- BAYSAL, A. Can, Erdal TEKARSLAN.**, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996.
- BRAWAND, Leo.**, Yöneticilerde İnsandır, Çev: Turan İNCEAYAN, Doruk Yayıncılık, Ankara, 1997.
- BUDAK, Gönül.**, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- CAN, Halil.**, Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Yayınevi, 5. Baskı, Ankara, 1999.
- CARLISLE, Howard.**, Management; Concepts and Situations, Science Research Associates, Inc, Chicago, 1976.
- CENZO, David ve Stephen P. Robbins.**, Human Resource Management, Fifth Edition, John Wiley&Sons Inc., New Jersey, 1996.
- CLARKE, Jane.**, Maymuncuk; İş Yerinde İletişim Ve Politika, Çev: Zülfü DİCLELİ, MESS Yayınları, İstanbul, 2002.
- COOK, W. Curtis.**, Management&Organizational Behaviour, McGraw-Hill Companies, USA, 1997.
- CÜCELOĞLU, Doğan.**, İletişim Donanımları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- ÇETİNER, Ertuğrul.**, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989.
- DAFT, Richard.**, Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Dryden Pres, Newyork. 1981.
- DALAY, İsmail.**, Yönetim Ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler Ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı, 2001.
- DAVIS, D. ve R. M. COSENZA.**, Business Resarch for Decision Making, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1998.
- DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN.**, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1996.

- DÖKMEN, Üstün.**, İletişim Çatışmaları Ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- DÜREN, Zeynep**, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- DRUCKER, F.Peter.**, Yirmi Birinci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev: İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1994a.
- DRUCKER, F. Peter.**, Etkin Yöneticilik, Çev: A.ÖZDEN, N. TUNALI, Eti Kitapları, 2.Baskı, İstanbul, 1994b.
- DRUCKER, F. Peter.**, Yönetim - Görevleri Sorumlulukları Uygulamaları, Çev: Fatoş DİLBER, ODTÜ Basım İşliği, Ankara, 1994c.
- DRUCKER, F. Peter.**, Yeni Gerçekler, Çev: Birtane KARANAKÇI, İş Bankası Kültür Yayınları, 7.Basım, İstanbul, 2000a.
- DRUCKER, F. Peter.**, Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret ÜÇCAN, İş Bankası Kültür Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2000b.
- EFİL, İsmail.**, İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1999.
- ERDOĞAN, İlhan.**, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1999.
- EREN, Erol.**, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, 2001.
- EREN, Erol.**, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- ERTÜRK, Mümin.**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- GENÇ, Nurullah, Osman DEMİRDÖĞEN.**, Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, 1996, Erzurum.
- GÜMÜŞ, Mustafa.**, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

- HAMPTON, David, Charles SUMMER.,** Organizational Behavior and the Practice of Management, Scoott Foresman Company, Illinois, 1982.
- HELLRIEGEL, Don, John SLOCUM.,** Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition, West Pyblishing, New York, 1979.
- HİCKS, Herbert.,** Örgütlerin Yönetimi, Çev: O. TEKOK, B. AYTEK, B. BUMİN, Son Matbaası, I. Cilt, Ankara, 1975.
- JOHNSON, Mike.,** Gelecek Bin Yılda Yönetim, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.
- İZGÖREN, Ahmet Şerif.,** İş Yaşamında 100 Kanguru, Academyplus Yayınevi, İstanbul, 2000.
- KARASAR, Niyazi.,** Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, 9. Basım, Ankara, 1999.
- KARİP, Emin.,** Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2000.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim.,** Toplam Kalite Yönetimi, Kal Der Yayınları. No: 2, İstanbul, 1994.
- KOÇEL, Tamer.,** İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- KOZAK, Nazmi ve diğerleri.,** Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara-2002.
- KOZAK, Nazmi ve diğerleri;** Genel Turizm İlkeler-Kavramlar, Detay Yayıncılık, Ankara-2001.
- KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI.,** Otel İşletmeciliği, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi, Yayın No:55, s.70, 1983, Ankara.
- MARCH, James G., HERBERT A.,** Örgütler, Çev: Ömer BOZKURT, Oğuz ONARAN, Today Yayınları, Yayın No: 114, Ankara.
- MAVİŞ, Fermani.,** Otel İşletmeciliği İlke Ve Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 843, Eskişehir,1994.
- MAVİŞ, Fermani.,** Otel Yönetimi Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Model Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 111, Eskişehir,1985.

- McCORMAK, Mark H.**, Başarılı Yönetim Teknikleri, Çev: Erdoğan Ağca, Form Yayınları, İstanbul, 2000.
- MEDLİK, S.**, Hotel and Catering Industry, William Heinemann Ltd. 1972.
- MEDLİK, S.**, Otel İşletmeciliği, Çev: Ömer L. MET, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 14, Bursa, 1997.
- MET, Ömer L.**, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim Ve Yöneticilik, Balıkesir İnce Matbaası, Balıkesir, 1989.
- MORGAN, Gareth.**, Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metefor, Çev: Gündüz BULUT, MESS Yayınları, Yayın No: 280, İstanbul, 1998.
- NAHAVANDİ, Afsaneh , Ali R. MALEKZADEH.**, Organizational Behavior-The Person-Organization Fit, The Dryden Press, Orlando, 2000.
- OLALI, Hasan.**, Otel İşletmeciliği Ve Yönetimi İstanbul Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi, Yayın No: 64-34, İstanbul, 1973.
- OLALI, Hasan , Meral KORZAY.**, Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş, İstanbul-1993.
- ÖZALP, İnan.**, Yönetim Ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL.**, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı, Yayın No: 11, Eskişehir, 1996.
- ÖZTÜRK, Azim.**, Küreselleşen Dünyada Yöneticilik, Adana Nobel Kitabevi, Adana, 1998.
- PEKER, Ömer, Nihat AYTÜRK.**, Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Ankara, 2002.
- RUE, Leslie, Byars LYOD.**, Management Theory and Application, Richard Irwin, Lemewood, 1980.
- ROBBİNS, Stephen.**, Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1991.

- SAYERS, Fron ve diğeri.**, Yöneticilikte İletişim, Çev: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım Dağıtım, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:6, 1. Baskı, İstanbul, 1993.
- STONER, James.**, Management, Prentice-Hall, Boston, 1978.
- SÜMERKAN, Zekeriya.**, Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri Ve Önemi, Turizm Yıllığı 1985, Ankara, Haziran 1986.
- ŞENER, Burhan.**, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon. 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara-2001.
- ŞİMŞEK, M. Şerif.**, Yönetim Ve Organizasyon, Günay Ofset, 6. Baskı, Konya, 2001.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve Tahir AKGEMİCİ.**, Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- TEKARSLAN, Erdal, Tanıl KILINÇ.**, Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000.
- TOSUN, Kemal.**, İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No. 2456, İstanbul, 1978.
- TOSUN, Kemal.**, Yönetim Ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 232, İstanbul, 1990
- TÜTÜNCÜ, Özkan, Mahmut DEMİR.**, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
- THOMPSON, Brad L.**, Yeni Yöneticinin El Kitabı, Çev: Vedat G. DİKER, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- UÇKUN, Gazi.**, "Değişim Yönetimi", İçinde; Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler, İ.DALAY, R.COŞKUN, R. ALTUNIŞIK, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002.
- WARNER, Isabel.**, Liderlik Ve Yönetim, Çev: Vedat ÜNER, Rota Basım Yayın Tanıtım Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi:1, İstanbul. 1993.

**WEAVER, Charles N.**, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çev: Tuncay Birkan, Osman Akınbay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

**WELLS, Ronald G.**, Yetki Devri, Çev: Vedat ÜNER, Rota Yayın Yapım Dağıtım Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:5, 1. Baskı, İstanbul, 1993.

## MAKALELER

**AKKİRMAN, Ali Deniz.**, “Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası, Cilt: 13, Sayı:2, İzmir, 1998. s.2.

**AKSU, Akın.**, “İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması Ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1996/3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1996. s.137.

**ASLAN, Işıl Dayıoğlu.**, “Gelecek Yönetimi Ve Geleceğin Lideri”, İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 6, Ankara, Haziran – 2002, s. 37.

**ASUNAKUTLU, Tuncer, Sezai ZEYBEKOĞLU.**, “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası, Cilt: 14, Sayı: 2, İzmir, 1998, s.12.

**BALTAŞ, Acar.**, “İş Hayatında Çatışma”, Activeline; Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları Dergisi, No:28 01.07.2002, <http://www.makalem.com.htm> (Erişim 24.03.2003)

**BAYRAK, Coşkun.**, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Eskişehir, 1996, ss.17-27.

**BİRDİR, Kemal.**, “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri Ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 11, Eylül-Aralık 2000, Ankara, s.142-143.

**CEYLAN, Adnan ve diğerleri.**, “Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, Temmuz-2002, ss.47-50.



- ÇAĞLAR, İrfan.,** "Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması Ve Çorum Örneği", Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Yıl: 2002, Ankara, s.34.
- BUDAK, Gülay.,** "Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?", MERCEK; MESS 3 Aylık Yayın Organı, Yıl: 8, Sayı: 29, İstanbul, Ocak-2003.
- ÇARIKÇI, H. İlker.,** "Çalışanlardaki Roller Arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi Ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerindeki Etkileri" Verimlilik Dergisi, Sayı: 2002/3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002. s.127.
- DEMİR, Halis.,** "İşletme Yönetim Ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler Ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu" Verimlilik Dergisi, Sayı:1999/4, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara,1999, s.96.
- DİNÇER, Füsun İstanbullu.,** "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Turizm Yıllığı, Kalkınma Bankası Yayını, 1994, s.182.
- EHTİYAR, Rüya.,** "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Sayı:1996/4, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara,1996, s.109.
- ERTÜRK, Mümin.,** "Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulaması", Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 11, Kayseri, 1994, s.139.
- FLEISHMAN, A.E. ve A. PETERS.,** "Interpersonal Values Leadership Attitudes Managerial Succes", Personel Psychology, Yıl: 15, No: 22, 1982, s.127.
- İBİCİOĞLU, Hasan.,** "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları Ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Sayı: 2002/3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002, s.99.
- İNCİR, Gülten.,** "Motivasyonu Uyarayan Belli Bir Liderlik Kişilik Yapısından Ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?", Verimlilik Dergisi, Sayı: 2001/2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2001, s.32-33.

**KANTARCI, Hazım.**, "Toplam Kalite Yönetimi" , Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayınları., Yıl: 3, Sayı: 10, Ocak – 1995, s.9.

**KILIÇ, Mustafa.**, “Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi”, Yönetim ve Organizasyon (İçinde), Editör: Salih Güney, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001, s.103.

**KOZAK, Meryem Akoğlan.**, “Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: İlkeler Ve Yönetimsel Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1998/3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1998, s.91.

**OKUMUŞ, Fevzi.**, “Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori Ve Tekniklerine Bir Bakış”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl.6, Sayı: 3, Mart 1995, s.73.

**ÖZBAŞAR, Sera.**, "Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı-Toplam Kalite Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayınları., Yıl:3, Sayı: 11, Nisan-1995, s.8.

**ÖZÇER, Sema.**, “Bugünün Ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Yönetimi”, İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 5, Ankara, Mayıs - 2002, s. 44.

**SERBEST, Fatma.**, “İş Yaşamı Niteliği”, Verimlilik Dergisi, Sayı:2000/3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2000, s.35.

**TOPALOĞLU, Melih, Alptekin SÖKMEN.**, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 12, Bahar 2001, s.36.

**TOPALOĞLU, Melih ve diğerleri.**, “Üst Düzey Yöneticilerin Rol, Aktivite ve Sorumlulukları Konusunda Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 4, Yıl: 2001, Ankara, s.43.

**TÜRK, Murat ve Selen DOĞAN.**, “Çatışma Yönetiminin Önemi Ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi Ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma”, Öncü; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt:5, Sayı:18, Yıl:8, İstanbul, Haziran-2002, s.69.

**YENİÇERİ, Özcan.**, “Örgütsel Sorunların Çözümünde Açık Yönetim Anlayışının Rolü”, Standart Ekonomik Ve Teknik Dergi, TSE Aylık Yayın Organı Yıl:42, Sayı: 494, s.60.

**YILDIRIM, Ramazan.**, "Turizmde Kalite Bir Zorunluluktur", Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayınları, Yıl:3, Sayı 11, Nisan – 1995, s.30.

**YILMAZ, Hüseyin.**, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Yönetici İlişkisi Ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri”, Standart Ekonomik Ve Teknik Dergi, TSE Aylık Yayın Organı Yıl:39, Sayı: 468, s.64.

**XIN, R. Katherine ve Lisa Hoge PELLED.**, “Supervisor-Subordinate Conflict and Perceptions of Leadership Behaviour: A Field Study”, The Leadership Quarterly, January – 2003, s.3.

#### **TEZLER**

**ALAN, Mehmet Emin.**, Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Örnek Olay, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir-2001.

**AKOVA, Orhan.**, Uluslararası Otel İşletmeleri Organizasyon Yapılarına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, İstanbul - 1998.

**BAYRAK, Sabahat.**, Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum-1992.

**BATMAN, Orhan.**, Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Ana Bilim Dalı, İstanbul -1994.

- DOĞRUSÖZ, Sıdıka.**, Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara -1987.
- GÜNEŞ, Nildağ B.**, Organizasyonlarda Yöneticinin Çatışma Yönetim Tarzları İle Amirlerinin Üçüncü Taraf Roller Arasındaki İlişkiler, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara-1999.
- KAYA, Oğuz.**, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri – Batman Örneği-, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Bolu-1998.
- TUĞLU, Ayhan.**, Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul-1996.
- URAL, Ayhan.**, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri, Basılmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Bolu-1997.
- ÜÇOK, Tengiz.**, Toplumsal Kültürün Örgütlerde Çatışmanın Yönetimine Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara-1998.

#### **DİĞER KAYNAKLAR**

- ALDEMİR, C.**, “Örgütsel Yapıda Kargaşa”, 22-26 Mayıs Anarşi ve Toplumsal Boyutları Semineri, Eskişehir, 1978.
- ATEŞ, Metin.**, “Çatışma”,<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> (Erişim:18.03.2003).
- BACAL, Robert.**, “Organizational Conflict -The Good, The Bad & The Ugly-”,  
<http://www.mts.net/~rbacal/orgcon.htm> (Erişim: 03.03.2003).

**HOTEL GÜİDE 2003.**, Hotel Guide Türkiye Otel Rehberi 2003, Ekin Yazım Grubu, İstanbul, 2003. ss.950-1000.

**HOTEL&TRAVEL GÜİDE.**, Hotel &Travel Guide Otel ve Tatil Rehberi, Boyut Yayın Grubu, [www.travelguide.gen.tr/main\\_liste.asp](http://www.travelguide.gen.tr/main_liste.asp). (Erişim: 01.03.2003).

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=71>,  
(insan kaynaklari.com içerik ekibi, Erişim: 19.03.2002).

**Resmi Gazete.**, “Turizm Yatırım Ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Sayı: 24101, 06.07.2000.

**Resmi Gazete.**, S.83./837288. 14.10.1983.

**TURİZM BAKANLIĞI.**, <http://www.turizm.gov.tr/turizm.tb?app=tesisler&tur=1&ilbos=&lng=&tesisad=&ilkod=6&ilcekod> (Erişim: 01.03.2003).

## **EKLER**

**Ek – A :** Büyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması

**Ek – B :** Anketin Uygulandığı Yönetici Ve Otel İşletmesi Sayısı ve Yönetsel Pozisyonlar İtibarı İle Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Sayıları - Geri Dönüş Oranları

**Ek – B.1.** Anketin Uygulandığı Yönetici Ve Otel İşletmesi Sayısı İle Anketlerin Geri Dönüş Oranları

**Ek – B.2.** Yönetsel Pozisyonlar İtibarı İle Dağıtılan Ve Geri Dönen Anket Sayıları

**Ek – C :** Anket Formu





**Ek – B: Anketin Uygulandığı Yönetici Ve Otel İşletmesi Sayısı ve Yönetimsel Pozisyonlar İtibarı İle Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Sayıları - Geri Dönüş Oranları**

**Ek – B.1. Anketin Uygulandığı Yönetici Ve Otel İşletmesi Sayısı İle Anketlerin Geri Dönüş Oranları**

Sıra No	Otel Adları	Niteliği (Otel Türü)	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
1	Ankara Etap Altinel Otel	5 Yıldız	25	19	76
2	Bilkent Hotel	5 Yıldız	25	19	76
3	Hotel Dedeman Büyük Anadolu	5 Yıldız	25	19	76
4	Sheraton Ankara Hotel And Towers	5 Yıldız	25	19	76
5	Ankara HiltonSA	5 Yıldız	25	15	60
6	Sürmeli Hotel	5 Yıldız	25	6	24
7	Group Angora Hotel Ankara	4 Yıldız	20	19	95
8	Sergah Hotel	4 Yıldız	20	17	85
9	Aldino Hotel	4 Yıldız	20	17	85
10	Houston Hotel	4 Yıldız	20	14	70
11	Gürkent Hotel	4 Yıldız	20	14	70
12	Class Hotel	4 Yıldız	20	12	60
13	Büyük Hanlı Park Hotel	4 Yıldız	20	9	45
14	Hotel Ayma	4 Yıldız	20	6	30
	<b>TOPLAM</b>		<b>310</b>	<b>205</b>	<b>66,13</b>
15	Büyük Ankara Hoteli	5 Yıldız	Kapalı (Onarımda)		
16	Esenboğa Airport Hotel	5 Yıldız	Kapalı (Henüz Açılışı Yapılmamıştı)		
17	Hotel Stad	4 Yıldız	Kapalı (Onarımda)		
18	Hotel Best Western 2000	4 Yıldız	-		
19	Hotel İçkale	4 Yıldız	-		
20	Hotel Dedeman Ankara	4 Yıldız	-		
21	Best Hotel	4 Yıldız	-		
22	Tetra Konur Hotel	4 Yıldız	-		

**Ek – B.2. Yönetmel Pozisyonlar İtibarı İle Dağıtılan Ve Geri  
Dönen Anket Sayıları**

<b>Yönetmel pozisyon</b>	<b>Dağıtılan anket sayısı</b>	<b>Dönen anket sayısı</b>	<b>Geri dönüş oranı (%)</b>
Genel müdür	14	4	28,57
Genel Müdür Yardımcısı	14	7	50
Departman Müdürleri	118	84	71,19
Şefler	164	110	67,07
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>205</b>	<b>66,13</b>

**EK: C**

## **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİ ANKETİ**

Sayın Yönetici,

Bu anket, *“Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmayı (uyuşmazlık-anlaşmazlıkları) Yönetmede Kullandıkları Yöntemler”*i belirlemeye yönelik bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü; kişisel bilgi formu olarak hazırlanmış 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme davranış biçimleri ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik 30 yargıdan oluşmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından **isim** belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Turizm sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmeleri için yapılacak çalışmalar gerek bu işletme yöneticileri ve sahipleri gerekse araştırmacılar için gelişime dönük önemli adımlar atmada bir veri kaynağı teşkil edecektir. Bu bakımdan araştırmanın amacına ulaşması, tüm soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplandırmanıza bağlıdır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Araş. Gör. Elbeyi PELİT**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr. C. Gazi UÇKUN**

Sakarya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü  
Esentepe Kampüsü - Esentepe / SAKARYA

## I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: ( ) Bay ( ) Bayan 2. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
3. Turizm Eğitimi Almışsanız en son aldığınız turizm eğitimi düzeyi: ( ) Almadım ( ) Kurs(TUREM vb.)  
( ) Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi ( ) Turizm Ön Lisans ( ) Turizm Lisans ( ) Turizm Lisansüstü
4. Departman: ( ) Ön Büro ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Kat Hizmetleri ( ) Muhasebe ( ) Teknik Servis  
( ) Satış-Pazarlama ( ) İnsan Kaynakları ( ) Diğer
5. Yönetmel Pozisyonunuz: ( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) Departman Müdürü ( ) Şef
6. Yöneticilik Kıdeminiz: ( ) 0-3 yıl ( ) 4 -7 yıl ( ) 8 yıl ve üstü

## II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME DAVRANIŞLARI FORMU

Sayın Yönetici, Sizden, yöneticilik yaptığımız bu işletmedeki astlarımızla aranızda herhangi bir çatışma (anlaşmazlık, uyuşmazlık) olduğunda nasıl davrandığınızı hatırlayarak aşağıda verilen davranışları ne derecede gösterip/göstermediğinizi belirtmeniz istenmektedir. Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtacak cevap olacaktır. Lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz. Astlarımla aramızda “Çatışma (anlaşmazlık-uyuşmazlık)” çıkması durumunda;	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1- Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklerim.					
2- Düşüncelerimi belli etmem.					
3- Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmasını önlerim.					
4- Duygularımı belli etmem.					
5- Astlarımla yüz yüze gelmem.					
6- Astlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.					
7- Astlarımla tüm beklentilerini karşılamaya özen gösteririm.					
8- Kendi isteklerimde ısrar etmem.					
9- Astlarımla aldığı her karara uyarım.					
10- Astlarımla çıkarları doğrultusunda, her türlü özveride bulunurum.					
11- Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için isteklerimden vazgeçerim.					
12- Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgularım.					
13 - En iyi çözüm olmasa da, en çok kabul gören seçeneği benimserim.					
14- Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarırım.					
15- Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimserim.					
16- Fikirlerimi kabul ettirmek için yetkimi kullanırım.					
17- Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için yetkimi kullanırım.					
18- Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübelerimi kullanırım.					
19- Fikirlerimi kabul ettirmek için her türlü önlemi alırım.					
20- Kendi görüşlerimi kabul ettirmek için, ikna ederim.					
21- Astımın mesai saatlerini değiştiririm.					
22- Astımın mevcut departmanını değiştiririm.					
23- Soruna ilişkin davranış değişikliği için eğitim çalışmalarına ağırlık veririm.					
24- Görev ve rol dağılımında yenilik yapma yoluna giderim					
25- Soruna ilişkin kaynak artırma (para, insan gücü, araç-gereç vb.) yoluna giderim.					
26- Soruna yönelik çözümler üretilebilecek uygun iletişim ortamı sağlarım.					
27- Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte objektif incelenmesini sağlarım.					
28- Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlarım.					
29- Astlarımla, çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlarım.					
30- Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanırım.					

## ÖZGEÇMİŞ

Elbeyi PELİT, 1978 yılında Gümüşhane’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini sırası ile, Çamlı Köy İlkokulu, Gümüşhane Yatılı İlköğretim Bölge Okulu, Gümüşhane Anadolu Ticaret Meslek Lisesi’nde tamamladı. 1998 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Trabzon Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Bilimler Bölümü Turizm ve Otelcilik Ön Lisans Programı’nı birincilikle bitirerek aynı yıl Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’na dikey geçiş yoluyla kayıt yaptırdı. Lisans eğitimini 2001 yılında bu okuldan mezun olarak tamamladı. Aynı yıl güz döneminde Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı.

Gerek Ön Lisans gerekse Lisans Eğitimi boyunca yaz dönemlerinde çeşitli otel işletmelerinde ön büro ve servis personeli, 28.02.2000 - 25.12.2001 tarihleri arasında Akçakoca Belediyesi Halk Kütüphanesi’nde Kütüphane Görevlisi olarak çalıştı.

28.12.2001 tarihinde Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’na Araştırma Görevlisi olarak girmeye hak kazandı. Yüksek Öğrenim Kanununun 35. Maddesi uyarınca Yüksek Lisans Eğitimine kayıtlı olduğu Sakarya Üniversitesi’ne atanan Elbeyi PELİT, halen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
BELGELEME MERKEZİ**

## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Sakarya'nın Akyazı ilçesinde doğdu. İlköğrenimini burada tamamladıktan sonra, Kur'an Kursu eğitimi aldı.1987 yılında başladığı Adapazarı İmam Hatip Lisesinden 1994 yılında mezun oldu. Aynı yıl girdiği üniversite sınavlarında SAÜ İlahiyat Fakültesini kazanarak Yüksek öğrenimine başladı. 1999 yılında Yüksek öğrenimini bitirdi. Yine aynı yıl içerisinde DKAB öğretmenliğine başladı ve halen aynı görevi sürdürmeye devam etmektedir. Evli ve üç çocuğu vardır.

T.C. İLHAHİYAT FAKÜLTESİ  
DOKÜMANLAMA VE ARAMA  
BÖLÜMÜ  
15.06.2018  
15.06.2018