



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi  
*Fırat University Journal of Social Science*  
Cilt: 15, Sayı: 1, Sayfa: 133-154, ELAZIĞ-2005

## **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DEPARTMANLAR ARASI ÇATIŞMANIN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA**

*Analisis of Conflict Among Departments in Accomodation Firms and An Application*

**Ali AKSOY**

*İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü*  
aaksoy @inonu.edu.tr.

**Metin KAPLAN**

*Erciyes Üniversitesi Nevşehir Meslek  
Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi*

### **ÖZET**

Turizm sektörü bünyesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Yani hizmet sunumunda insan faktörü ön plandadır. Yönetimin koordinasyon özelliği gereği, işletme içerisinde faaliyet gösteren bölümlerin ve bireylerin birbirleriyle uyum içinde çalışmaları esastır. Ancak, bireyler arasındaki fikir, his ve çıkar farklılıkları gibi nedenlerden dolayı çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Müşteri ile bire bir ilişkinin olduğu konaklama işletmelerinde çatışmanın olması müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyeceği gerçeğinden hareketle, bu çalışmada konaklama işletmelerinde bölümler arası çatışmanın nedenleri ve etki dereceleri araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmeleri, Departmanlar Arası Çatışma.

### **ABSTRACT**

Accommodation firms operating within the tourism sector are labour intensive firms, which means that human factor is vital for the continuity of their business operations. As the coordination function of management requires, departments and individuals are to work in conjunction with each other. However, in most of the organizations, to some extent, conflict may occur, because of the differences in individuals' thoughts, feelings and interests. Moving from the point that there could be conflict in accommodation firms in which face to face relation with customers is vitally important and that conflict will negatively affect customer satisfaction, in this study the effects and the reasons of inter-departmental conflicts in accomodation firms are studied.

**Key Words:** Accomodation firms, Conflict Among Departments

## **GİRİŞ**

Hizmet sektöründe insan, işletmenin en önemli sermayesidir. Hizmet sektöründe ilişkiler ve davranışlar, hizmetin birer parçasıdır. Hatta, hizmetin kendisidir. Bu anlamda insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışanların eğitimi özellikle önem kazanmaktadır. İşletmelerde yönetici ve çalışanlara verilen eğitimin, yönetim, iletişim, bilgi paylaşımı, çatışmaların çözümü, mesleki bilgilenme, işletmenin tanıtımı, kalite ve rekabet olgusu, müşteri ilişkileri, bilgi teknolojilerinin kullanımı, turizm sektörünün gelişimi, imaj yönetimi, ülke hakkında genel bilgi edinme, yerel turizmi teşvik edici bilgiler gibi konuları kapsamalıdır.

Bireyler ve örgütler kendilerine özgü stratejileri olan canlı organizmalardır. Bireyin varoluş stratejisi, biçimsel örgütü yönlendiren strateji ile önemli alanlarda uyuşmayabilir. Bu durum birey ve örgüt arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

Çatışma, bireysel yada grupsal farklılığın bir ürünüdür. Başka bir ifadeyle çatışma; bireyler, gruplar yada örgütlerin birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan anlaşmazlıklar ve olaylar olarak tanımlanabilir.

Çatışma sosyal ilişkilerde kaçınılmaz olduğu gibi, örgütün alt grupları arasında da kaçınılmazdır. En azından bir işletmede gizli çatışmanın sebepleri her zaman mevcuttur. Bazen departmanlar arası çatışma çok belirgin hale gelmektedir. Genel olarak örgütsel çatışma, çatışmaya taraf olan gruplar veya bu grupların üyelerinden bazıları için olumsuz etki yaratabilir, ancak örgütün tamamı için işlevsel olabilir. Çatışmanın olumlu etki yaratması, biraz da yönetimin tutumuna bağlı olmaktadır. Yönetim; yaratıcılık, yenilik ve gelişme konusunda olumlu bir etki yaratacak şekilde çatışmayı yönetebilmelidir. Çatışmanın olmadığı bir örgüt durağan olacak ve grup üyelerine çok fazla yarışma fırsatı ve kendisini geliştirme olanağı tanımayacaktır.

Bugün artık modern örgüt yaşamının kaçınılmaz bir gerçek olarak kabul ettiği “örgütsel çatışma”ların yönetilmesi çoğu zaman mümkün olabilmektedir. Bununla beraber, örgütsel sistemin karşılıklı bağımlı çeşitli alt sistemleri (örgütsel gruplar) arasında ortaya çıkabilen olumsuz ve işlevselliği azaltıcı durumların düzenlenmesine yönelik her çabanın, arzulanan uyumlu ve bütüncül bir örgütsel çalışma ortamını sağlamada etkin olamadığı da bir gerçektir. Bu nedenle, sonuçları itibarıyla örgütlerin performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip bulunan (Akat ve Diğerleri,1999,331) ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir engel olan çatışmaların azaltılması veya ortadan kaldırılması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde gruplar arası çatışmalara neden olan uyumsuzluk ve sürtüşmelerin azaltılması veya ortadan

kaldırılması olumlu bir iklim yaratacaktır. Kuşkusuz çatışmaları çözmeye yönelik yaklaşımların bazıları geçici ve kısa dönemli çözümler getirirken, bazıları ise uzun dönemli ve kalıcı bir çözüme olanak sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde yönetimin her kademesinde insan unsuru vardır. Konaklama işletmelerinin, müşterilerinde psikolojik tatmin duygusu sağlayan hizmet üreten işletmeler olduğu dikkate alınır, yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yetenekli olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bir rol modeli olmak zorundadırlar. Ayrıca, konaklama işletmeciliği, dinamik bir endüstridir. Konuklar sürekli olarak kaldığı işletmelerden yeni hizmetler beklentisi içindedirler. Ağır lama sanatı olarak da bilinen müşteriye hizmet olgusunda başarılı olmak ve diğer işletmelerden farklı değerler yaratmak, günceli yakalayabilen, bilgili ve kaliteli personele bağlı olacaktır. Özellikle müşterilerin kendilerini evinde gibi rahat hissedebilmeleri için rahat ve huzurlu ortamın yaratılmasında yüz yüze temas halinde olan personelin insan psikolojisinden anlaması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde sorunların çözümü personel arasında yakın işbirliği, karşılıklı güven ve yardımı gerektirmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde endüstrinin niteliğine uygun yöntemler benimsenmelidir.

### **1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Çatışma sözlük anlamı ile; şiddet, yok etme gibi olumsuz nitelikler taşımaktadır. Araştırma konumuz bakımından çatışmanın kavramsal açıklaması ise; iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmamasıdır (Ertürk, 1993,124).

Çatışma, her düzeydeki insan faaliyetlerinde olumlu, yapıcı sonuçlar üretecek enerjiyi serbest bırakır. Bu bağlamda çatışma, tamamen öngörülebilir sosyal bir olgudur ve çatışma bastırılmamalı, yararlı amaçlara yönlendirilmelidir (Bumin, 1990, 4).

Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (Koçel, 2001, 534). Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda çıkması kaçınılmaz bir olgu oluşturur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlık hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında da ortaya çıkabilir. Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek

çözüm yolları açısından önemlidir. Bu nedenler şunlar olabilir: İşbölümü, işlevsel bağımlılık, sınırlı kaynaklar, ortak karar verme ve katılım, yeni uzmanlıklar, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, amaçlarda farklılıklar, iletişim engelleri, yönetim biçimindeki farklılıklar örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, statü ve güç farklılıkları, denetim biçimi, ödüllendirme sistemleri, algılama farklılıkları, zaman ufkundaki farklılıklar, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar.

Örgütsel çatışma literatürü incelendiğinde, gruplar arası çatışmaların nedenlerinin çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde belirtildiği görülmektedir. Çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler incelenerek gruplar arası çatışma nedenleri şöyle sıralanabilir (Kılınç, 1985, 117):

1. Gruplar arası görev bağımlılığı,
2. Gruplar arası rekabet,
3. Gruplar arası farklılıklar,
4. Örgütsel nedenler.

Çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde işletmeler açısından yararlı olabilir. Çalışanların motivasyonunun ve yaratıcılıklarının artırılması, çatışmaların yönetimi ile mümkündür. Çatışma, birbirleriyle çatışan ve birbirlerine engel olan bireyler ve grupların ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi, aynı zamanda örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından da esneklik sağlayabilir. Ayrıca bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirebilir (Martin, 1991, 578).

Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlara kısaca değinmek yararlı olabilir (Eren, 1993, 325).

1. Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve 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 sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek böylelikle gerilim azalacaktır.

4. Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

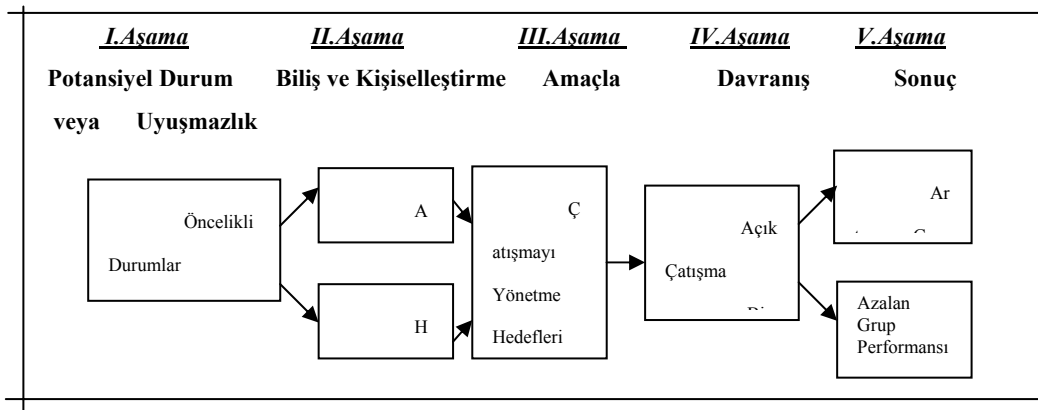
5. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

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

Yöneticinin yapacağı şey, kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan çatışmaları özellikle, neden ve evre açısından inceleyerek yönetim işlevleri ve örgüt yararına kullanabilmektir.

## 2. ÇATIŞMA SÜRECİ VE YÖNETİMİ

Süreç modeline göre çatışma, bir insanın karşısınca kendini zorladığı ya da engellediğini algıladığında ve karşı koymaya başladığında ortaya çıkan bir süreçtir (Başaran, 1992, 271). Süreç modelinin amacı, çatışma sürecinde yer alan aşamaları tanıyıp, çatışmayı denetim altına alarak yönetmektir. Süreç modeline göre ikili çatışma, birbirine dayalı aşamalardan oluşur. İkili çatışmanın her aşaması bir önceki aşamanın sonucuna göre biçimlenir. Yine her aşama kendinden sonraki aşamanın oluşması, biçimlenmesi için ortam hazırlar. Çatışma süreci beş aşamayı içermektedir. Bu aşamalar; potansiyel durum veya uyuşmazlık, biliş ve kişiselleştirme, amaçlar, davranış ve sonuçtur (Robbins, 1998, 437).



Şekil 1: Çatışma Süreci

Kaynak: S.P. Robbins, **Organizational Behavior, Concepts, Conversies, Applications**, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Nev Jersey, 1998, p.437.

**I.Aşama - Potansiyel Durum veya Uyuşmazlık:** Çatışma sürecindeki ilk adım çatışmayı artıran fırsatların yaratıldığı durumların bulunmasıdır ve bu fırsatlar çatışma sürecinde doğrudan gerekli olmamakla birlikte, çatışmanın artması durumunda gerekli olabilmektedir (Robbins, 1998, 437). Çatışmaya neden olabilen söz konusu durumlar şöyle sıralanabilir;

*a. İletişim:* İletişim, bir örgütün vazgeçilmez bir unsurudur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur.İletişim engelleri dört ana bölüme ayrılır: iletişim sürecindeki engeller, fiziksel engeller, anlamsal engeller, ve psikolojik engeller(Kreinter, 1989, 406-408). Hepimizin iletişim kurmakta harcadığımız zamanı düşününce bu tür yargının doğru olduğu ortaya çıkar. Düşük seviyelerdeki iletişim, örgütte çatışmaya neden olabilir fakat, çatışmaların tümünün nedeni, düşük ve yetersiz seviyedeki iletişim değildir İletişim, aynı zamanda çatışmaya engel olabilir. İnsanların birbirleriyle olan sıkı ilişkileri, bilgi alışverişleri çatışmayı azaltıcı unsurdur. Bununla birlikte iletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu da ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 1997, 208).

*b. Yapı:* Örgütsel yapı, bir örgütte kural ve farklılıkların düzeyini ve kararların kim tarafından ve nasıl alındığını belirtir. Aşırı(katı) kurallar ve kararlarda işgörenlerin düşüncelerinin dikkate alınmaması, potansiyel çatışma kaynaklarıdır (Robbins, 1998, 656). Hacim, uzmanlaşma derecesi, gruplar arası bağlılık derecesi, ödül sistemleri, liderlik şekli ve görevlerin belirginliği yapısal çatışmayı belirleyen kavramlardır.

*c. Kişisel Farklılıklar:* Kişilik farklılıkları her zaman görülebilen bir çatışma şeklidir. Çünkü bireylerin değişik çevre, ortam ve kültürden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir. Kişiler örgütlere girerken değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin gereksinimleri ile ters düşebilir (Özkalp ve Kirel, 1997, 208). Her bireyin sahip olduğu kişisel değer sistemleri, bireysel özellikleri ve bireyler arası farklılıkların miktarı çatışmaya çeşitli şekillerde etki eden faktörlerdir. Kişilik değişkenleri, bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır. Örneğin yapılan araştırmalar yetkeci (otoriter) ve dogmatik kişilerin potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir.

**II.Aşama - Biliş ve Kişiselleştirme:** Çatışma sürecindeki ikinci aşama potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar(iletişim, yapı ve kişisel değişkenler) hayal kırıklığı veya engelleme yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Ancak bir

veya daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa o zaman çatışma ortaya çıkabilir. Bu aşamadaki çatışma algılanan çatışma ve hissedilen çatışma olarak ele alınmaktadır;

*a. Algılanan Çatışma:* Çatışmayı arttıran durumları yaratan etkenlerin kişi ya da grup tarafından fark edilmesidir. Burada üyeler tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar.

*b. Hissedilen Çatışma:* Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında artık çatışma hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar. Her şeyden önce çatışmanın varolduğunu algılamak gerekir. Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez (Robbins, 1998, 440). Örneğin iş arkadaşınızla anlaşmazlık içinde olduğunuzun farkına varabilirsiniz. Buna rağmen, bu durum sizi gergin ya da sinirli yapmayabilir. Çatışma; bireyin olaya bakış açısına, çatışmadan etkilenmesine göre değişebilir (Özkalp ve Kırel, 1997, 208).

**III.Aşama - Amaçlar:** Çatışmayı Yönetme Hedefleri: Çatışmayı yönetme, çatışmanın gerçekliğinin benimsenmesi ve işgörenlerle örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak maksatlı kullanılmasını içermektedir. (Başaran, 1992, 261).

*a. Yarışma:* Çatışan işgörenler gereksinimlerini doyumada karşılıklı olarak direndiklerinde kendi aralarında yarışmaları gerekir. Her işgören karşıtının zararına da olsa, onun üzerinde baskı kurarak, kendi gereksinimlerinin doyurulmasını sağlamaya çalışır. Karşı tarafın (kişi ya da grubun) kaybetmesi, yani karşı tarafa isteklerin kabul ettirilerek çatışmanın kazanılmasıdır.

*b. İşbirliği:* Karşıtlar hem kendi isteklerinde direnir hem de ortaklaşmayı göze alırlarsa, işbirliği davranışı ortaya çıkar. Taraflar bir araya gelerek kendilerine üstünlük sağlayan konularla ilgili katılımcı bir yaklaşımla ortak çözümler ararlar. Bulunan çözümün tüm katılımcılara çıkar sağlaması önemlidir (Özkalp ve Kırel, 1997, 210). Amaç, iki tarafın isteklerinin yerine getirilmesidir.

*c. Uzlaşma:* Her iki taraf da isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalıştıklarında, uzlaşma davranışı ortaya çıkar. İki tarafın istenen sonucu elde etmesi için belli bir özveride bulunarak çatışmayı çözme yoluna gitmesidir. Elde edilen doyum, tam değildir, ama iki taraf da yetinmektedir. Uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur.

*d.Kaçınma:* Burada bireyler ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler. Bir çekilme davranışı gösterirler. Çoğu olaylara karşı kayıtsız davranırlar.

*e.Uyarılama:* Çatışmacılar kendi isteklerinde direnmediklerinde ve paylaşmayı göze aldıklarında, uyuşum davranışı ortaya çıkar. Çoğu zaman bireyler herhangi bir çatışma olasılığını önlemek için kendi çıkarlarından çok, karşı grubun çıkarlarını üstün tutabilirler. Yani bir taraf fedakarlıkta bulunarak ilişkileri olumlu tutmaya çalışabilir. Bu da gelecekte olası bir çatışma için avantaj sağlar. Ancak, sizin kişisel görüş ve düşüncelerinizden, diğer bireyleri yoksun bırakmak gibi olumsuz bir yanı da vardır.

**IV.Aşama - Davranış:** Tarafların fiilen gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Bu çatışma, karşılıklı tartışma, belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme ya da fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Şimşek ve Diğerleri, 2001, 248). Örgütün bir üyesi, bilinçli olarak bir başka örgüt üyesinin amaçlarına engel olacak, çatışma yaratacak davranışlarda bulunuyorsa belirgin çatışma söz konusudur (Bumin, 1990, 27). Bir Tarafın Davranışı ve Diğer Tarafın Tepkisi: Çatışmacılardan birinin yaptığı tepkiyi diğer tarafın yanıtlaması, karşı eylemdir. Karşı eylem, eylemin niteliğine göre alınan yanıttır.

**V.Aşama - Sonuç:** Dördüncü aşamada ortaya çıkan açık çatışma sonucunda örgütte ya artan ya da azalan grup performansı ortaya çıkabilir. Çatışma sürecinin her aşamasını anlamak çatışmayı yönetmenin en temel işlevidir. Ancak, bu yolla etkin önlemler almak ve çatışma kaynaklarını en alt düzeye indirmek söz konusu olabilir.

### 3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ÇATIŞMA KONUSUNA BAKIŞ AÇILARI

Örgütsel çatışma değişik yaklaşımlarda farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Stephen P. Robbins örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar; geleneksel, insan ilişkileri ve etkileşimci (interactive) yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2001, 274).

*a. Geleneksel Yönetim Yaklaşımı;* 1930'lardan 1940'lara kadar geçerli olan bu yaklaşım, çatışmayı aile, okul ve din gibi kurumların öğretileri ile aynı paralelde ve yıkıcı olarak ele almıştır (Aldemir,1978, 1). Geleneksel yaklaşıma göre çatışma, örgüt ve grup açısından yıkıcıdır. Bu nedenle en iyi çözüm, çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı derhal ortadan kaldırmaktır. Bu yaklaşıma göre yöneticilere düşen görev, çatışmanın nedenlerini tanımlamak, bu nedenleri analiz edip, örgütsel barış için yeniden düzenlemektir (Huczynski, Buchanan, 1991, 556 ).

*b. İnsan İlişkileri Yaklaşımı;* Çatışma konusunda insan ilişkileri yaklaşımı, 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar baskın olarak görülmüştür. Bu modele göre



çatışma, herhangi bir grup içinde doğal ve kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu her zaman örgüt için olumsuz bir durum göstermeyebilir. Bu tür çatışmalar zaman zaman performansı olumlu ölçüde etkileyebilir (Robbins, 1998, 435). Geleneksel kuramcılara bir anti-tez olarak çıkan insan ilişkileri yaklaşımında, çatışmanın gerçek olduğu kabul edilmiş ve çatışma benimsenmiştir(Aldemir,1978,1). Bu yaklaşıma göre çatışma, tüm örgüt ve gruplarda ortaya çıkabilecek doğal bir olaydır. Bu yüzden çatışma kaçınılmazdır ve bertaraf edilemez(Huczynski, Buchanan, 1991, 558 ).

*c. Etkileşimci Yaklaşım;* Çatışmanın grup içinde olumlu bir güç olduğunu önermekle kalmayıp, bir grubun etkin çalışması için çatışmanın tamamen gerekli olduğunu açıkça öne süren bir yaklaşımdır (Robbins, 1998, 434-435). Bu yaklaşım, uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabilirdiği bir ortam yaratabileceği düşüncesidir(Robbins, 1998, 435-436).

Etkileşimci yaklaşıma göre yöneticiler, çatışmayı ortadan kaldırmaktan ziyade, çatışmadan yararlanmak için optimal düzeyde çatışmayı tercih etmelidirler. Van de Vliert, çatışma düzeyini istenen seviyede tutmanın nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır (Huczynski, Buchanan, 1991, 560 ).

- 1 Değişimi getirir,
- 2 Grup bağlılığını artırır,
- 3 Grup ve örgütsel etkinliği geliştirir.

Çatışma konusunda açıklanan üç yaklaşımdan; geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımları klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, etkileşimci yaklaşımın ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşım “geleneksel” ve üçüncü yaklaşım da “modern” yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilir. Bu yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak Tablo 1’de açıklanmıştır.

Tablonun incelenmesinden ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesinden ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir. Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, fakat bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını en alt düzeye indirmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir(Şimşek ve Diğerleri,2001,241).

**Tablo 1:** Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

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

**Kaynak:** M.Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s:240.

#### **4. GRUPLAR ARASI ÇATIŞMA:**

İşletme yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “işbölümü ve uzmanlaşma”, örgütün ana hedefine ulaşmasına hizmet eden çeşitli alt amaçların başarılması için, bölümlerin oluşturulmasını zorunlu kılmakta ve bu durumda pek çok çatışma kaynağını beraberinde getirmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel yapıda farklı amaçlara yönelen çeşitli bölümlerin mevcudiyeti; bu amaçların farklılığı, amaçlara ulaşma başarısını ödüllendirme İşletme yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “işbölümü ve uzmanlaşma”, örgütün ana hedefine ulaşmasına sistemlerinin farklılığı, amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların sınırlılığı ve grupların kendi amaçlarını başarabilmelerinin diğer grupların amaçlarına ulaşma derecesine bağlı olma gibi pek çok nedenden ötürü, başlı başına bir çatışma potansiyeli olarak görülebilir. Keza, örgütün bir bütün olarak etkinliğinin, bu farklı alt amaçların, bütünüün amacı doğrultusunda eşgüdümleme derecesine bağlı olması da, söz konusu eşgüdümlemenin yeterince sağlanmadığı durumlarda pek çok çatışmanın ortaya çıkmasına imkan sağlayacaktır (Harvey and Brown, 1982: 371). Özetle belirtmek gerekirse, işlevsel bir bölümlenmenin

söz konusu olduğu her durumda, gruplar arası çatışmaların doğması için bir potansiyel bulunmaktadır.

Modern ve çağdaş işletmecilik anlayışının işbölümü ve uzmanlaşma temeline dayandığı ve sistem yaklaşımına göre alt sistemlerin birbirlerinden etkilenmemelerinin söz konusu olmadığı göz önüne alındığında; tüm örgütlerin gruplar arası çatışmaları yaşamalarının kaçınılmaz olduğu açıkça anlaşılacaktır. Örgüt yönetimlerine düşen görev, bu çatışmaları en az zarar-en çok fayda ilkesi çerçevesinde ele alıp, uygun müdahalelerde bulunmaktır. Bu ise öncelikle çatışmaların nedenlerinin dikkatlice teşhisini ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerinin saptanmasını, daha sonra da örgüte zarar verici çatışmaların ortadan kaldırılıp (ya da azaltılıp), olumlu sonuçlar sağlayacak çatışmaların kontrollü olarak desteklenmesini gerektirir (Kılınç, 1990: 44).

## **5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **5.1 Araştırmanın Amacı**

Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin faaliyet bölümlerindeki (ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleri) işgörenler arasında varolan veya varolduğu düşünülen olası çatışmaların nedenlerini ve etki derecelerini belirlemek (mevcut durumu saptamak), bu nedenlerin bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini sistematik bir şekilde analiz ederek konaklama işletmelerinde olumlu bir iklim yaratmak ve çalışanların verimliliğini ve hizmet kalitesini artırmak için yöneticilere çatışmaların yönetimi konusunda çeşitli öneriler geliştirmede az da olsa bir katkı sağlamaktır.

### **5.2 Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi**

Örgütsel çatışma olgusu çok geniş bir kapsama sahip olması nedeniyle, literatürde çeşitli sınıflandırma şekillerine tabi tutulduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma, Nevşehir ilindeki 40 adet turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde<sup>1</sup> faaliyet bölümleri olan, ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleri arasındaki çatışma (gruplar arası çatışma) konusu ile sınırlandırılmıştır. Ancak, bazı otel yöneticileri görüşmeyi ve anket uygulamasını kabul etmemiştir. Görüşmeyi ve anket uygulamasını kabul eden yöneticiler ise, personel sayısı hakkında bilgi vermemiştir. Dolayısıyla örneklem seçiminde **Kota Örneklem** alınmıştır. Kota Örneklem, ana kütlelinin üyelerini tanımlama olasılığının olmadığı, zor olduğu veya masraflı olduğu durumlarda uygulanan

<sup>1</sup> Nevşehir İl Turizm Müdürlüğü'nün Ağustos 2002 Kayıtları, Nevşehir.

bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde, araştırmacı her bir kategori için ne kadar cevaplayıcı seçeceğine karar vermelidir. Bu seçimi yapmada iki olasılık vardır. Birincisi her bir bölüm için eşit sayıda cevaplayıcı belirlemek, ikincisi ise, kütle içindeki oranla orantılı cevaplayıcı sayısı belirlemektir(Blake, 2000, 204-205).

Bu yüzden araştırma 30 otel işletmesinde anket doldurmayı kabul eden 136 işgörene uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “anket” kullanılmıştır. Anket, Ağustos 2002 tarihinde uygulanmıştır Ankette çatışma nedenlerinin etki derecesini belirlemek için Likert ölçeği kullanılmıştır.

Veriler “SPSS 9.05 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Analizlerde, yüzde ve frekans yöntemi, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

Tablolarda bağımsız değişkenlerin frekanslar ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Ayrıca sıralayıcı nitelikte verilerin aritmetik ortalama, ortanca değer, tepe değer gibi merkezi eğilim ölçüleri ile standart sapmaları hesaplanmış ve aritmetik ortalama sıralamaları yapılmıştır. Böylece yüzdesel dağılımlarda olabilecek hatalar azaltılarak daha duyarlı bir analiz yapılmıştır. Daha sonra, bağımsız değişkenlere göre bağımlı değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anket formunda bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki tür değişken vardır. Bağımsız değişkenler sınıflayıcı (nominal), bağımlı değişkenler ise sıralayıcı (ordinal) değişkenlerdir. Sınıflayıcı ve sıralayıcı değişkenler parametrik olmayan değişkenlerdir. Dolayısıyla, parametrik olmayan bir test uygulamak gerekmektedir. Bağımsız örneklerin farklılıklarının karşılaştırılmasında parametrik olmayan Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

Nominal değişkende 2’den fazla bağımsız grup (sınıf) olduğunda, bağımsız değişkene göre bağımlı değişkende farklılık olup olmadığını anlamak için uygulanacak test Kruskal-Wallis testidir. Kruskal-Wallis testi; parametrik olmayan değişkenler için kullanılan tek yönlü ANOVA testidir(Burns, 2000, 329-331; Arıkan, 2000, 189).

Nominal değişkende 2 bağımsız grup (sınıf) olduğunda, bağımsız değişkene göre bağımlı değişkende farklılık olup olmadığını anlamak için uygulanacak test Mann-Whitney U testidir. Mann-Whitney U testi; parametrik olmayan değişkenler için kullanılan en güçlü testlerden birisidir(Burns,2000,189; Ergün,1995,204).

### 5.3 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

#### 5.3.1 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

**Tablo 2’de;** İşgörenlerin *medeni haline* göre dağılımında, %53,3’ ünün evli, %46,7’ sinin ise bekar olduğu görülmektedir. İşgörenlerin *cinsiyetlerine* göre dağılımında, erkeklerin %61,8 gibi büyük bir orana sahip oldukları görülmektedir. Kadınların oranı ise %38,2 dir. Bölgede daha çok erkek işgörenlerin çalıştığı söylenebilir.

İşgörenlerin *yaş gruplarına* göre dağılımında, 21-25 yaş arası işgörenlerin çoğunlukta bulunduğu %37,5 görülmektedir. 26-30 yaş arası %25,7; 20 ve altı yaş grubu %21,3; 31-35 yaş arası %10,3’lük oranlara sahip iken, 35 ve yukarısı yaş grubu %5,1 gibi küçük bir orana sahiptir.

İşgörenlerin *eğitim durumuna* göre dağılımına bakıldığında, lise mezunu %49,6; ilköğretim mezunu %30,4; lisans mezunu %11,9; önlisans mezunu % 7,4 iken lisanüstü mezunu oranı %0,7 olarak görülmektedir. Genel olarak turizm ile ilgili literatür tarandığında, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim düzeyinin düşük olduğu vurgulanmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %14,0’ı iki yıldızlı, %25,0’ı üç yıldızlı, %50,0’si dört yıldızlı, %7,4’ü beş yıldızlı, %3,7’si özel belgeli konaklama işletmelerinde görev yapmaktadır. Bölgede bir adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. **Özel Belgeli tesisler**, gerek görülmesi durumunda ilgili kuruluşların görüşü de alınarak, Değerlendirme Kurulunca turizm yatırımı veya işletme belgesi verilen otel işletmeleridir.<sup>2</sup>

İşgörenlerin *yaş gruplarına* göre dağılımında, 21-25 yaş arası işgörenlerin çoğunlukta bulunduğu görülmektedir. 26-30 yaş arası %25,7; 20 ve altı yaş grubu %21,3; 31-35 yaş arası %10,3’lük oranlara sahip iken, 35 ve yukarısı yaş grubu %5,1 gibi küçük bir orana sahiptir.

İşgörenlerin *eğitim durumuna* göre dağılımına bakıldığında, lise mezunu %49,6; ilköğretim mezunu %30,4; lisans mezunu %11,9; önlisans mezunu % 7,4 iken lisanüstü mezunu oranı %0,7 olarak görülmektedir. Genel olarak turizm ile ilgili literatür tarandığında, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim düzeyinin düşük olduğu vurgulanmaktadır.

<sup>2</sup> Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Mayıs 2000: 16.

**Tablo 2.** İşgörenlerin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular

A. Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzdesel Dağılım (%)
Bekar	72	53.3
Evli	63	46.7
<b>TOPLAM</b>	<b>135</b>	<b>100.0</b>
B. Cinsiyet	(n)	(%)
Kadın	52	38.2
Erkek	84	61.8
<b>TOPLAM</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>
C. Yaş	(n)	(%)
20 ve altı	29	21.3
21-25 yaş arası	51	37.5
26-30 yaş arası	35	25.7
31-35 yaş arası	14	10.3
35 ve yukarısı	7	5.2
<b>TOPLAM</b>	<b>136</b>	<b>100</b>
D. Eğitim Düzeyi	(n)	(%)
İlköğretim	41	30.4
Lise	67	49.6
Önlisans	10	7.4
Lisans	16	11.9
Lisansüstü	1	0.7
<b>TOPLAM</b>	<b>135</b>	<b>100</b>
E. Görev Yapılan Otellerin Sınıfına Göre Dağılım	(n)	(%)
2 Yıldız	19	14.0
3 Yıldız	34	25.0
4 Yıldız	68	50.0
5 Yıldız	10	7.4
Özel Belgeli	5	3.6
<b>TOPLAM</b>	<b>136</b>	<b>100</b>
F. Görev Yapılan Departmana Göre Dağılım	(n)	(%)
Önbüro	56	41.2
Kat Hizmetleri	32	23.5
Yiyecek-İçecek	48	35.3
<b>TOPLAM</b>	<b>136</b>	<b>100</b>
G. Turizm Eğitimi	(n)	(%)
Evet	53	41.7
Hayır	74	58.3
<b>TOPLAM</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Araştırmamıza katılan cevaplayıcıların %14,0'ı iki yıldızlı, %25,0'ı üç yıldızlı, %50,0'si dört yıldızlı, %7,4'ü beş yıldızlı, %3,7'si özel belgeli konaklama işletmelerinde görev yapmaktadır. Bölgede bir adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. **Özel Belgeli tesisler**, gerek görülmesi durumunda ilgili kuruluşların görüşü de alınarak, Değerlendirme Kurulunca turizm yatırımı veya işletme belgesi verilen otel işletmeleridir.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Mayıs 2000: 16.

İşgörenlerin **görev yaptığı departmanlara** göre dağılımında, ön büro departmanı %41,2 ile en yüksek orana sahiptir. Yiyecek-İçecek departmanında çalışan işgörenin oranı %35,3 iken, kat hizmetlerinin oranı %23,5'dir. İşgörenlerin %58,3'ü turizm eğitimi almamıştır. %41,7'si ise turizm eğitimi almıştır. Turizm eğitimi alan işgörenlerin turizm konusunda hem teorik olarak hem de pratik olarak daha fazla bilgili olduğu söylenebilir.

### **5.3.2. Konaklama İşletmelerinde Departmanlar arası Çatışma Nedenlerinin Analizi ve Önem Düzeyi**

Yüzde olarak dağılımlarda olabilecek hataları azaltmak amacıyla sıralayıcı nitelikte verilerin aritmetik ortalama, ortanca değer, tepe değer gibi merkezi eğilim ölçüleri ile standart sapmaları hesaplanmış ve aritmetik ortalama sıralamaları yapılmıştır (Tablo 3). Böylece daha duyarlı bir analiz yapılmıştır.

Tablo 3'e bakıldığında; birinci sırada *görevde terfinin adil olarak yapılmaması* çatışma nedeni olarak görüldüğü tespit edilmiştir. İşletme içerisinde etkin bir kariyer sisteminin kurulması, terfi ettirilecek personelin tespitinde objektif davranılmasına yardımcı olacaktır. Terfi ettirilecek personelin tespitinde subjektif davranılması, personelin yönetime olan güvenini azaltacak ve dolayısıyla işgörenin örgüte bağlılığı azalacaktır.

İkinci sırada *işin yapılış şeklini etkileyebilecek kararlarda işgörenin görüşlerinin alınmaması* yer almaktadır. Hangi kademede çalışırsa çalışsın, her personel iş ile ilgili kararlara katılmak arzusundadır. Personelin konuyla ilgili fikrinin alınmaması ve kararların alınmasında etkisinin olmaması çatışma nedenlerinden biridir. Dolayısıyla yöneticilerin katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyerek, alınacak kararlarda işgörenlerin de düşüncelerine başvurmaları ve böylelikle onların fikirlerinin yönetim için anlamlı ve önemli olduğunu hissettirmeleri işgörenin örgüte olan bağlılığını artırabilir.

Üçüncü sırada *işin yapılabilmesi için (iletişim eksikliğinden dolayı) diğer bölümlerden gelecek olan bir belgenin, ürünün veya bilginin gecikmesi* yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde raporlama sistemlerinin teknolojik gelişmelere paralel olarak güncelleştirilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. *Fidelio* gibi otel işletmeleri için düzenlenmiş olan bilgisayar paket programlarının kullanılması, bu tür gecikmelerin yaşanmasını engellemede yardımcı olabilecektir.

**Tablo 3:** Çatışma Nedenlerinin Aritmetik Ortalama Değerleri Dikkate Alınarak Önem Derecelerine Göre Sıralanması

ÇATIŞMA NEDENLERİ	Frekans	Ortanca Değer (Medyan)	Tepe Değer (Mod)	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	AÖS*
Görevde terfinin adil olarak yapılmaması	136	4	4	0,8824	3,4191	1
İşin yapılış şeklini etkileyebilecek kararlarda işgörenin görüşlerinin alınmaması	136	4	4	0,8971	3,3015	2
İşin yapılabilmesi için (iletişim eksikliğinden dolayı), diğer bölümlerden gelecek olan bir belgenin, ürünün veya bilginin gecikmesi	135	3	4	0,8585	3,2148	3
Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu	136	3	4	0,9728	3,1765	4
Sorumluluklar ile sahip olunan yetki arasında bir dengesizliğin bulunması	135	3	4	0,9400	3,1630	5
Görev ile ilgili yetki ve sorumlulukların açık ve net olmaması	136	3	4	0,8980	3,1250	6
Yöneticilerle yeterli iletişimin kurulmaması (iletişim eksikliği)	136	3	4	0,9995	3,1250	6
Kıt kaynaklar (malzeme, makine, personel, yer, bütçe gibi kaynakların yetersiz olması) ve bu kaynakların ortaklaşa kullanımı	135	3	4	0,9946	3,1037	7
Farklı şekillerde ödüllendirme (bahşişlerin eşit dağıtılmaması gibi)	133	3	4	1,0207	2,9398	8
Yöneticilerin yönetim anlayışı ile işgörenlerin yönetim beklentileri arasında farklılıkların bulunması	135	3	3	0,9418	2,8741	9
Diğer bölümlerin bağımsız hareket etme isteği	135	3	4	1,1327	2,7407	10
Aşırı disiplin ve denetim	136	3	3	1,0201	2,7353	11
İki veya daha fazla yöneticiye karşı aynı zamanda ve eşit derecede sorumlu olmak	136	3	4	1,1067	2,6397	12
Diğer bölümlerin(departmanların) işletme içindeki statülerinin daha yüksek olduğunu düşünmeleri, dolayısıyla güç ve saygınlığı artırma istekleri	135	3	4	1,1036	2,6370	13
İş arkadaşları ile ortak ilgi noktalarının bulunmaması	135	2	2	1,0642	2,4963	14
İşletmedeki hiyerarşik kademelerin fazla olması ve dolayısıyla üst yönetime ulaşılabilirliğin güç olması	133	2	3	1,0701	2,4737	15
Turizm sektöründeki teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayamama endişesi	136	2	1	1,1699	2,3456	16
Her bir bölümün görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşıması ve bu amaçları gerçekleştirmek için grup olarak çaba sarfetmesi	134	2	1	1,1044	2,3433	17
Bölümlerarasında gizli veya açık bir rekabetin varlığı	136	2	2	1,0088	2,2794	18
Yöneticiler tarafından iş ile ilgili belirlenen zaman ayarlaması	136	2	1	1,0715	2,2426	19
Aynı bölümdeki arkadaşların koymuş olduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	135	2	2	1,0380	2,1852	20
Değişen şartlarla yeni uzmanlıklar gerektiren konularda işletmeye uzman personellerin katılması	135	2	1	1,1030	2,1481	21

**Ölçek Değerleri:** 1=Hiç Etkili Değil 2=Çok Az Etkili 3=Kısmen Etkili  
4=Çok Fazla Etkili

\*AOS: Aritmetik Ortalama Sıralaması



Dördüncü sırada *aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu* yer almaktadır. Otel işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi nedeniyle, fiziksel ve zihinsel yorgunluğa yol açması doğaldır. Bunun yanında, turizm sektörünün emek-yoğun özelliğinin olması, yani hizmetin büyük ölçüde insan gücüne dayanması bu çatışmaların sık sık görülmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla işgörenin motivasyonu da dikkate alınarak çalışma saatlerinin düzenlenmesi, vardiya sayısının artırılması, yedek personelin bulundurulması ve yorulan personelin yerinin değiştirilmesi yararlı olabilir. Çünkü, maddi açıdan çok büyük yatırımlar yapılarak kurulan bir otel işletmesinde, hizmet kalitesini belirlemede etkili bir rol oynayan personelin güler yüzle hizmet vermesi, amaca ulaşmada önemli bir etmendir.

Beşinci sırada *sorumluluklar ile sahip olunan yetki arasında bir dengesizliğin bulunmasının* çatışma nedeni olarak algılandığı görülmektedir. Otel işletmelerinde görev yapan işgörelere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bir işgörelere bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gereklidir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde olmamalıdır.

Değişen şartlarla yeni uzmanlıklar gerektiren konularda işletmeye uzman personelin katılması, grup normlarına uyma zorunluluğu, yöneticiler tarafından iş ile ilgili belirlenen zaman ayarlaması, bölümler arasında gizli veya açık bir rekabetin varlığı, her bir bölümün görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşınması ve bu amaçları gerçekleştirmek için grup olarak çaba sarf etmesi gibi etmenlerin ise, işgörelere açısından kısmen çatışma sebebi olarak algılandığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır

### **5.3.3 Bağımsız Değişkenlere Göre Bölümler arası Çatışma Nedeni Olarak Görülen Etmenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Tablolarda, yapılan Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri sonucunda bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösteren etmenlere yer verilmiştir. Anlamlı bir farklılık göstermeyen etmenlere tablolarda yer verilmemiştir. Tüm testler %5 olasılıkla anlam düzeyinde yapılmıştır.

#### **1. Turizm Mesleki Eğitim Durumu Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde, çatışma nedenlerinden diğer bölümlerin bağımsız hareket etme isteği, turizm mesleki eğitimi alıp almama durumuna göre %5(P) olasılıkla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bunun sonucunda turizm eğitimi alan işgörelere turizm hizmetleri konusunda daha bilinçli oldukları ve bu noktadan

hareketle; turizmin bileşik bir ürün olduğu, sadece konaklama, yiyecek hizmetleri veya sadece bilgilendirme hizmetleri olmadığı konusunda bilgi sahibi oldukları söylenebilir. Dolayısıyla başarılı bir hizmet için bölümler arası karşılıklı işbirliğinin gerekliliğine inandıklarından dolayı böyle bir farklılığın çıkmış olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4:** Turizm Mesleki Eğitim Durumu Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Mann-Whitney U Testi Sonuçları

ÇATIŞMA NEDENİ	Mann-Whitney U					
	Turizm Meslek Eğitimi Alanlar	Sıra Numaralı Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P
Diğer Bölümlerin Bağımsız Hareket Etme İsteği	Evet	74,62	1345,000	4046,000	-3,018	0,00
	Hayır	55,42				

## 2. Görev Yapılan Bölüm Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Tablo 5'e bakıldığında, çatışma nedenlerinden, işin yapılabilmesi için diğer bölümlerden gelecek olan bir bilginin veya belgenin gecikmesi görev yapılan departmana göre %5(P) olasılıkla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu oranın önbüro departmanında daha yüksek bir sıra ortalamasına sahip olmasının nedeni, yüzyüze yapılan görüşmeler sonucunda; konunun otele girişinden ayrılışına kadar geçen sürede otelde yaptığı her türlü harcamanın ön büro bölümünde raporlanması gerektiği ve genellikle bu bilgilerin diğer bölümlerden zamanında iletilmediği belirtilmiştir. Dolayısıyla bu bilgilerin ön büro bölümüne zamanında ulaşmaması, işletmenin zarar görmesine ve bölümler arasında çatışmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Kısaca ön büro bölümü otelin beyni durumundadır. Raporlama sistemlerinin bu bağlamda gözden geçirilmesi işletmelerin yararına olacaktır.

**Tablo 5:** Görev Yapılan Bölüm Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Kruskal Wallis Testi Sonuçları

ÇATIŞMA NEDENİ	Ön Büro	Kat Hizmetleri	Yiyecek-İçecek	Kruskal-Wallis Testi		
				X <sup>2</sup>	s.d.	P
İşin yapılabilmesi için diğer bölümlerden gelecek olan bir bilginin veya belgenin gecikmesi	83,98	57,17	56,33	18,598	2	0,00

### 3. Görev Yapılan Otelin Sınıfı Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Tablo 6'ya bakıldığında, çatışma nedenlerinden, çalışılan otel işletmesindeki hiyerarşik kademelerin fazla olması ve dolayısıyla üst yönetime ulaşılabilirliğin güçlüğü ve yöneticilerle yeterli iletişimin kurulmaması, görev yapılan otelin sınıfına göre %5(P) olasılıkla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Her iki çatışma nedeninin de 4 ve 5 yıldızlı otellerde yüksek sıra ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6:** Görev Yapılan Otelin Sınıfı Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

ÇATIŞMA NEDENLERİ	Yıldız	Yıldız	Yıldız	Yıldız	Özel Belgesi	Kruskal-Wallis Testi		
	Numaraları Ortalamaları					X <sup>2</sup>	s.d	P
Çalışılan otel işletmesindeki hiyerarşik kademelerin fazla olması ve dolayısıyla üst yönetime ulaşılabilirliğin güçlüğü	105,90	5,52	5,59	7,34	22,70	2,594	4	0,00
Yöneticilerle yeterli iletişimin kurulmaması	98,60	6,40	1,66	1,82	0,70	20,611	4	0,00

Büyük otellerde belirli bir örgüt yapısı oluşmuş ve hiyerarşik kademe genellikle fazladır. Üst düzey yöneticiye doğrudan ulaşabilmeniz güçtür. Öncelikle hiyerarşik kademeyi takip etmek gerekebilir. Ancak, küçük otellerde hiyerarşik kademe genellikle çok fazla değildir; belli bir örgüt şeması yoktur. İşletme sahibi aynı zamanda yöneticilik ve diğer rolleri üstlenebilmektedir. Dolayısıyla, iletişim sorunu da yaşanmayabilir. Bu bağlamda küçük ve büyük otellerde böyle bir anlamlı farklılığın çıkmasının doğal olduğu söylenebilir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada temel amaç, çatışma nedenlerinin etki derecesini saptamak ve bu çatışma nedenlerinin bağımsız değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Araştırma sonucunda bölümler arası çatışma nedenleri olarak; birinci sırada görevde terfinin adil olarak yapılmaması, ikinci sırada işin yapılış şeklini etkileyebilecek kararlarda işgörenin görüşlerinin alınmaması, üçüncü sırada işin yapılabilmesi için (iletişim eksikliğinden dolayı) diğer bölümlerden gelecek

olan bir belgenin, ürünün veya bilginin gecikmesi, dördüncü sırada aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu, beşinci sırada sorumluluklar ile sahip olunan yetki arasında bir dengesizliğin bulunması çatışma nedeni olarak algılanmaktadır. Yöneticilerle yeterli iletişimin kurulmaması (iletişim eksikliği) ve görev ile ilgili yetki ve sorumlulukların açık ve net olmaması faktörlerinin her ikisinin de aynı derecede çatışma nedeni olarak algılandığı tespit edilmiş, her iki faktör de altıncı sırada yer almaktadır. Son beş sırada yer alan faktörler ise, yirmibirinci sırada değişen şartlarla yeni uzmanlıklar gerektiren konularda işletmeye uzman personellerin katılması, yirminci sırada aynı bölümdeki arkadaşların koymuş olduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu, ondokuzuncu sırada yöneticiler tarafından iş ile ilgili belirlenen zaman ayarlaması, onsekizinci sırada bölümler arasında gizli veya açık bir rekabetin varlığı, onyedinci sırada her bir bölümün görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşıması ve bu amaçları gerçekleştirmek için grup olarak çaba sarfetmesi etmenleri yer almaktadır.

Bağımsız Değişkenlere Göre Çatışma Nedeni Olarak Görülen Etmenlerin Karşılaştırılması sonucunda; diğer bölümlerin bağımsız hareket etme isteği faktörü, turizm mesleki eğitimi alıp almama durumuna göre %5(P) olasılıkla anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşin yapılabilmesi için diğer bölümlerden gelecek olan bir bilginin veya belgenin gecikmesi görev yapılan departmana göre %5(P) olasılıkla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışılan otel işletmesindeki hiyerarşik kademelerin fazla olması ve dolayısıyla üst yönetime ulaşılabilirliğin güçlüğü ve yöneticilerle yeterli iletişimin kurulmaması, görev yapılan otelin sınıfına göre %5(P) olasılıkla anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Her yöneticinin başında bulunduğu örgütte çatışmayla karşılaşması muhtemeldir ve bu çatışmaları yönetmek durumundadır. Organizasyonlarda çatışmayı sıfıra indirmek mümkün değildir. Kaldı ki modern yönetim anlayışında çatışma gereklidir. Kontrol altında tutulan, yönlendirilen makul seviyedeki çatışma düzeyi, organizasyonlarda dinamizmi, yaratıcılığı, motivasyonu geliştirebilir. Çatışma yönetimi sonuç olarak bir karar verme olayıdır. Yönetici çatışmanın muhtemel nedenlerini önceden tespit edebilmeli ve olumsuz etkilerinden kaçınmak için bu nedenleri kontrol edebilmelidir. Bununla birlikte yönetici her zaman tüm gerçekleri bilemeyebilir. Bu durumda ise karar verme olgusu belli bir risk taşımaktadır. O halde çatışmanın çözümünde yöneticinin üstlenmek zorunda olduğu belirli bir risk oranı mevcuttur. Bu risk; yöneticinin astları karşısında güvenini yitirmesinden, yeni bir çatışmanın ortaya çıkmasına kadar bir dizi davranışsal sonuçlar doğurabilir.

Bu açıklamalar ışığında, çatışmaların örgüt yararına kullanılabilmesi için yöneticilerin şu hususları dikkate almaları önerilebilir:

1. Çatışmanın iyi yönetilmesi için; çatışmayı iş süreçlerinin doğal bir parçası olarak kabul eden ve destekleyen bir örgüt kültürü yaratmalıdır.
2. İşgörenlerin çatışmayı olumsuz bir olgu olarak değerlendirmelerine izin verilmemelidir.
3. Genel kabul görmüş görüşlere aykırı dahi olsa, bireylerin düşüncelerini rahat bir şekilde açıklamalarına müsaade edilmelidir.
4. Bireyselliğe ve bireysel farklılıklara saygı gösterilmelidir.
5. Yeni ve farklı yaklaşımlar teklif etmeye gönüllü olan iş görenlerden övgü ile bahsedilmeli ve bu kişiler takdir edilmelidir.
6. Yalnız tek bir bireyin dahi, bir organizasyon içinde olumlu değişimleri teşvik etmede başarılı olabileceği unutulmamalıdır.

Özellikle bu çalışmanın konaklama işletmelerinde insan ilişkilerini iyileştirmek, kaliteli hizmet sunmak, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesi içinde yöneticilerin çatışmayı yönetebilmeleri için yeni perspektifler sunmak ve bölümler arasında etkin bir koordinasyonu sağlamak açısından önemli bulgular sağladığı düşünülebilir.

Ayrıca, çalışmanın ortaya koyduğu araştırma sonuçları ve konaklama işletmelerine yönelik çeşitli önerileri yanında, sonraki çalışmalara yol göstermesi umulmaktadır. Çalışmanın amacı, kavramsal çerçevesi ve yöntemi ileride yapılacak başka çalışmalara yol gösterici bir rol oynayabilir. Konaklama işletmelerindeki sadece faaliyet departmanlarında değil de, hizmet departmanları da dahil edilerek işletme genelinde çatışma nedenlerinin tespit edilmesi örgütsel çatışma nedenlerini anlamada daha yararlı olabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Akat, İter ve Diğerleri. (1999) **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- Aldemir, C., (1978) “Örgütsel Yapıda Kargaşa”, **Anarşi ve Toplumsal Boyutları Semineri**, 22-26 Mayıs, Eskişehir.
- Arıkan, R., (2000) **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, V. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem. (1992) **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Gül Yayın Evi, II. Baskı, Ankara.
- Blake, Norman. (2000) **Designing Social Research**, First Ed. Blackwell Publishers, Oxford, UK.

- Bumin, Birol. (1990) **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Burns, R.B., (2000) **Introduction to Research Methods**, Fourth Ed. Sage Publication, London.
- Eren, Erol. (1993) **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, İstanbul.
- Ergün, M., (1995) **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarlı İstatistik Uygulamaları**, Ocak Yayınları, Ankara.
- Ertürk, Mümin. (1998) **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayın, İstanbul.
- Harvey, F. Donald and Others. (1982) **An Experiential Approach to Organization Development**, Secont Ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Huczynski, Andrzej & Buchanan, David. (1991) **Organization Behavior An Introductory Text**, Second Edition, Prentice Hall, U.K.
- Koçel, Tamer. (2001) **İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım, VIII. Baskı, İstanbul.
- Kılınç, Tanıl, (1985), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1.
- Kreitner, Robert. (1989) **Management**, Fourth Ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Martin, K. Bartol and Others. (1991) **Management**, Mc Graw Hill Inc.
- Nevşehir İl Turizm Müdürlüğü'nün Ağustos 2002 Kayıtları, Nevşehir.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. (1997) **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:923, II. Baskı, Eskişehir.
- Robbins, P.Stephen. (1998) **Organizational Behavior; Consepts Controversies, Applications**, VIII. Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Robson, Colin. (2002) **Realword Research**, Second Ed. Blackwell Publ. Oxford.
- Şimşek, M. Şerif ve Diğerleri. (2001) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. Şerif. (2001) **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya. Turizm Tesisleri Yönetmeliği. (Mayıs 2000).