



İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

THE RESEARCH ABOUT DETERMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES AND ORGANIZATIONAL CONFLICT IN HOSPITALITY INDUSTRY

Arş.Gör. Engin ÜNGÜREN
Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi
enginunguren@akdeniz.edu.tr

Arş. Gör. Funda CENGİZ
Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi
foduncuoglu@akdeniz.edu.tr

Seden ALGÜR
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
sedenalgur@akdeniz.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen düzeylerin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinin çeşitli bölümlerinde çalışan bölüm yöneticileri, bölüm yöneticilerinin yardımcıları ve bölüm çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II” ve Spector’un geliştirmiş olduğu “İş Doyumu Anket”i uygulanmıştır. Çalışanların iş doyumlarını belirlemek için, iş doyum ölçeği sonucunda elde edilen puanlara kümeleme analizi uygulanmıştır. Kümeleme analizi sonucunda ortaya çıkan grupların örgütsel çatışma yönetiminde uyguladıkları stratejilerin farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla diskriminant (ayırma) analizi uygulanmıştır. Araştırmada konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin, iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, örgütsel çatışma, konaklama işletmeciliği

ABSTRACT

This study aims to determine job satisfaction level of the employees working in the hospitality industry and the effect of these stated levels on the strategies of organizational conflict management. The population of the study is executed from the employees working in the various divisions of five star accommodation facilities in Alanya region who have the job titles as division managers, vice division managers and division employees. In the study, “*Organization Conflict Inventory II*” which was developed by Rahim and “*The work Satisfaction Survey*” which was developed by Spector were used as the data collection methods of the research. To determine the level of job satisfaction of employees, cluster analysis was used to the points arisen at the result of job satisfaction scale. In order to determine whether there are differences or not in the strategies applied for the organizational conflict management by the groups appeared at the result of the cluster analysis, discriminant analysis was used. The research exhibits that the conflict strategies applied for the organizational conflict by the employees working in hospitality management have an important distinctive function in order to determine the job satisfaction levels.

Key Words: Job satisfaction, organizational conflict, hospitality industry

GİRİŞ

Emek-yoğun bir özellik taşıyan konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlere göre daha fazladır. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Kantarıcı, 1997: 38). Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olması ve iş yerinde sorunların demokratik bir bakış açısıyla ele alındığı, sinerjik bir çalışma atmosferi olması gerekmektedir (Akıncı, 2002: 2).

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

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

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

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup (Earnerst ve McCaslin, 2000: 18) bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür (Özkalp ve Kirel, 2001: 396). Bundan dolayı çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi vd. bilim dallarının da inceleme alanına girmektedir (Asunakutlu ve Safran 2004: 27).

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

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

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmanın genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir (Pondy,1967: 298). Çatışma genellikle negatif bir çağrışım, yıkıma sürükleyici bir kavram olarak algılanmaktadır. Çatışma ne iyi ne de kötü bir anlamı ifade etmektedir. Çatışma nötr bir anlamı ifade edip yıkıcı ya da yapıcı formda olması çatışmanın yönetiminde uygulanan stratejiye bağlıdır (Earnerst ve McCaslin, 2000: 18). Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır (Mirzeoğlu, 2005: 2).

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

Çatışma etkin yönetilip yapıcı forma sokulduğunda taraflara bir konuyu değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı arttırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı arttırma, örgüte

esneklik kazandırma (Akkirman, 1998:3), bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak örgütsel verimlilikte artışın sağlanması (Gedikli ve Balcı, 2005: 36), modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Asunakutlu ve Safran, 2005: 164).

Artan rekabet, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi nedeni ile organizasyonlar, yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya kalması yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde harcamalarına neden olmaktadır (Bayrak, 1996: 18). Yapılan bir araştırmayla; yöneticilerin en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin yeri, ilk on işin içinde yedinci olduğunu saptanmıştır (Ceylan ve vd. 2000: 40).

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

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

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

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

belirlemişlerdir. Amerikalı çalışanların, Hong Kong’lu çalışanların aksine çatışma yaşadıkları kişilere yıpratıcı bir tutum içerisinde yaklaştıkları saptanmıştır. Ting-Toomey ve arkadaşları (1991), Kore, Çin ve Japonya’daki öğrencilerin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek için senaryo çalışmasına dayalı olarak yaptıkları araştırmada anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Kore ve Çin’deki öğrencilerin bütünleşme stratejisini Japonya’daki öğrencilerden daha sık kullandıkları saptanmıştır. Early and Gibson (1998: 270) çatışmanın farklı kültürlerin bir arada buldukları durumlarda ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Genel olarak örgütsel çatışma yönetiminde Ruble ve Thomas tarafından geliştirilen model birçok araştırmacı tarafından esas alınmış ve Rahim ve Bonoma (1979) tarafından çatışan tarafların tutumlarına bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklinde yeniden yorumlanarak beş strateji içerisinde değerlendirilmektedir (Özmen, 1997:50).

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

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

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

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

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

İŞ TATMİNİ

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Kurçer, 2005: 10). Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır (Çetinkaya ve Özbaşaran, 2004: 58). İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir (Oshagbemi, 2000:88). İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı, 2002: 2).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Luthans, 1995; Currivan, 1999; Friday ve Friday, 2003; Crossman, ve Abou-Zaki, 2003; Kurçer, 2005). Düşük iş doyumunun çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve, işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Tett ve Meyer, 1993; Mobley, 1982)

Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Çalışanları iş doyumunu arttırdıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağı, böylelikle örgütle bütünleşerek

daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmuştur (Uçkun ve vd. 2004: 42).

Bir iş yerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş işdoyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Tütüncü, 2000: 108).

Çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Toker, 2007: 93). Çağdaş yönetim anlayışında, örgütü başarılı yada başarısız yapan koşulların, insan ve beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Uçkun ve vd. 2004: 42).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Çatışma hayatın kaçınılmaz bir olgusu olarak yaşamın tüm safhalarında yaşanmakta ve farklı bilim dalları içersinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda da yönetim bilimi örgütsel çatışmayı incelemektedir. Davranışçı yaklaşım öncesi yönetim yaklaşımları, çatışmayı organizasyonlar için yıpratıcı bir özellik olarak görmüş ve kısa sürede ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Modern yönetim yaklaşımları ise çatışmayı ilerleme ve gelişmenin bir itici gücü olduğunu savunarak, çatışmanın yapıcı duruma gelmesi üzerinde durmuştur. Örgütsel çatışmanın etkin yönetilebilmesi için çatışmanın doğru teşhis edilebilmesine bağlıdır. Bunun içinde öncelikli olarak çatışmanın sebeplerinin belirlenmesi gerekir. Bununla beraber örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3). Araştırmada turizm sektörünün önemli bölümünü oluşturan konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışma nedenlerini ve çalışanların iş tatmin durumlarının tespit edilmesini; örgütsel çatışmada uygulanan stratejilerin,

çalışanların iş tatmin durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinin çeşitli bölümlerinde çalışan bölüm yöneticileri ve yardımcıları, bölüm çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmeleri ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) verileri temel alınarak tespit edilmiştir. ALTİD verileri kapsamında yer alan toplam 20 adet beş yıldızlı konaklama işletmelerinden, araştırmanın yapıldığı zaman diliminde (Kasım-Aralık 2007) faaliyet gösteren 15 adet konaklama işletmesiyle görüşülmüştür. Faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin 6'sında başka araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalar olduğu için, otel yönetimi araştırmanın ileriki tarihlerde yapılabileceğini belirtmiş olduğundan dolayı araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Faaliyet gösteren 15 otelde çalışanların sayısını belirlemek için otellerin insan kaynakları müdürleriyle görüşülmüştür. Görüşme sonra her bir otelde ortalama 100 çalışanın olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmada örneklem sayısının belirlenmesinde Ryan'ın (1995) formülü kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden her hangi bir araştırma yapılmamış ise, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan formüldeki P değeri genel olarak 0,5 olarak alınır (Yaylı ve Öztürk, 2006: 90). Çalışmada katlanabilir hata oranı % 7 olarak saptanmıştır. Yapılan çalışmaların güven aralığında olması, araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Kabul edilen güven aralığı % 95 güven aralığıdır. Z değeri buna bağlı olarak 1,96 olarak saptanmıştır. Ryan'ın (1995) geliştirdiği formül aşağıdaki gibidir (Yaylı ve Öztürk, 2006: 90);

$$n = \frac{N \cdot P \cdot q}{\frac{(N-1) B^2 + P \cdot q}{Z^2}}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir;

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk sayısı

P= Topluluk oranı veya tahmini

q= 1-P'yi

B= Katlanılabilir hata oranını

Z= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Formüle göre araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 189 olarak saptanmıştır. Araştırma beş yıldızlı dokuz otelin çeşitli kademelerinde çalışan 354 kişiyle gerçekleştirilmiş olmasıyla örneklem sayısında yeterli sayıya ulaşılmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak, öncelikle literatür araştırmasına yer verilmiştir. Literatürden elde edilen kuramsal bilgilerin ışığında anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için gerekli veriler, hazırlanan üç anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Anketler dokuz konaklama işletmelerinde çalışan 385 kişiye insan kaynakları müdürleri tarafından dağıtılmıştır. İki hafta sonra ilgili konaklama tesislerine gidilip toplam 363 anketler geri toplanmıştır. Yapılan incelemelerde 9 anketin bazı soruların boş bıraktığı ve çift işaretlediği görülmüş ve ilgili anketler değerlendirme dışında bırakılmıştır. İlk anket olarak çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci anket olarak Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II” kullanılmıştır (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II). Yapılan literatür taramasında anketin, çalışanların çatışma stratejisini belirleyen ve örgütsel çatışma çalışmalarda yurt içinde ve yurt dışında en fazla kullanılan ölçeklerden biri olduğu görülmüştür. Ölçek 28 maddeden oluşmakta olup, 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. (1: Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum) Ölçek, bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçma olarak üzere beş boyutu içermektedir. Ölçeği oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa ilgili tarafın çatışmada kullandığı stratejiyi ifade eder. Çatışmanın nedenlerini ve kimler arasında meydana geldiğini belirlemek için ise konaklama işletmeciliğinin iş yapısı ve çalışma koşullarını içeren literatür taraması yapılmış ve genel sorunlar tespit edilerek ve anket formuna aktarılmıştır.

Çalışanların iş tatmini ölçmek için, Sun (2002) tarafından Türkçe’ye çevrilen, Spector’un (1985) geliştirmiş olduğu *İş Doyumu Anketi* uygulanmıştır. Bu anket, iş doyumunu dokuz boyutta ölçen ve her boyutunun altında yer alan beş önermenin olduğu, “Hiç Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirildiği Likert tipi bir ölçme aracıdır. Anketin boyutları, maaş (pay), yükselme olanakları (promotion), denetim (supervision), sosyal haklar (benefits), ödüller (rewards), işin prosedürleri (operating procedures), çalışma arkadaşları (co-workers), işin yapısı (nature of work) ve iletişimidir (communication). Sun’ın (2002) uyguladığı faktör analizi sonucunda elde etmiş olduğu boyutların hem içerik hem de sayıca daha önce yapılan benzeri çalışmalarla elde edilenlere çok benzer olması ile anketin yapı geçerliği (construct validity) açısından önemli

bir gösterge oluşturmaktadır. Sun (2002) her bir faktörün Cronbach Alpha katsayısını hesaplamış; buna göre, ‘yönetim’, ‘ilk amirle ilişkiler (denetim)’, ‘işin yapısı’, ‘sosyal haklar’, ‘çalışma arkadaşları’, ‘işin yapılma şekli’, ‘maaş’, ‘çalışma koşulları’ ve ‘iletişim’ olarak belirlenen faktörlerin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla .92, .86, .86, .78, .76, .78, .72, .73, .57 olarak bulunmuştur. Spector (1985), geliştirdiği orijinal anketin toplamı için hesaplanan iç tutarlılık katsayısını (Cronbach Alpha) .91, test –tekrar test güvenilirlik katsayısını (test-retest reliability) .71 olarak bulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları ile ilgili güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha Katsayıları) aşağıda yer alan tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Örgütsel Çalışma Ölçeğinin Boyutları	Cronbach Alfa	n
Bütünleşme (Entegrasyon)	,758	354
Kaçınma	,743	354
Hükmetme (Güç Kullanma)	,704	354
Uzlaşma	,624	354
Uyma	,685	354
İş tatmini Ölçeğinin Boyutları		
Maaş	,734	354
Terfi	,606	354
Yöneticiler	,732	354
Sosyal Haklar	,620	354
Ödüller	,625	354
İşin Yapılma Şekli	,720	354
Çalışma Arkadaşları	,740	354
İşin Yapısı	,745	354
Çalışma Koşulları	,685	354

Herhangi bir konuda hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül ve Çevik, 2003:428-435). Tablo 1.’den örgütsel çatışma envanterinin ve iş tatmininin tüm alt boyutlarının cronbach alfa kat sayısının yeterli ölçüde güvenli olduğu anlaşılmaktadır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular

Tanımlayıcı istatistik kapsamında araştırmaya katılanların demografik verilerine tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2 : Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Bulguları

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

Tablo 2'den araştırma içerisinde yer alan çalışanların büyük çoğunluğunu %78,7'lik oranla erkek çalışanlar, % 22,3'lük oranla bayan çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları ele alındığında eşit bir dağılımın olduğu (evli %49,7; bekâr %50,3) görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 80,2'i bölüm çalışanları, %12,1'i bölüm yardımcıları ve %7,6'lık oranla bölüm müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki çalışanlar mesleki deneyimleri açısından incelendiklerinde çoğunluğunun uzun yıllardır turizm sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır. Sekiz yıl ve üzeri çalışanlar % 46'lık oranla ilk sırada yer alırken, üç-beş yıl arasında çalışanlar % 18,9'luk oranla ikinci sırada, altı-sekiz yıldır çalışanlar %16,9'luk oranla üçüncü sırada, bir-iki yıldır çalışanlar %12,1'lik oranla dördüncü sırada ve son olarak sektörde henüz çalışmaya başlamış olanlar (bir yıldan az) ise %5,9'luk oranla son sırada yer almaktadır. Araştırmaya en fazla katılımı %26,3 'lük oranla yiyecek-içecek departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Yiyecek-içecek departmanını takiben

% 14,4'le kat hizmetleri departmanı, %13'le mutfak departmanı, %9,3'le muhasebe departmanı, % 8,8'le güvenlik departmanı, %7,6'la önbüro departmanı, %5,9'la teknik-servis departmanı, %1,4'le halka ilişkiler departmanı ve %13,3'lük oranla diğer departman çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında yüksek eğitim alanlarının düşük oranda kaldığı görülmektedir. %41,5'lik en yüksek oranla lise mezunları, %39'la ilköğretim mezunları, %17,8'le üniversite mezunları ve son olarak %1,7'lik oranla yüksek lisans mezunları yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların sadece %15,5'si turizm eğitimi veren kurumlardan mezun olduğunu, % 84,5'si ise farklı eğitim kurumlarından mezun olduğu görülmüştür.

Tablo 3:Çalışanların İşletmede Çatışma Yaşadıkları Kişiler

	Sayı n	Yüzde %
Genel Müdür	30	% 8,5
Bölüm Müdürü	26	% 7,3
Bölüm Müdür Yardımcısı	32	% 9,0
Diğer Bölüm Müdürü veya Yardımcısı	58	% 16,4
Farklı Bölüm Çalışanı	90	% 25,4
Aynı Bölüm Çalışanı	68	% 19,2
Çalışanlarınızla	16	% 4,5
Yardımcınızla	22	% 6,2
Müşterilerle	32	% 9,0
Diğer	44	% 12,4

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

Tablo 4:Çalışanların İşletmede Çatışma Yaşadıkları Konular

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

Konaklama sektörü çalışanlarının çatışma yaşamasına neden olan konular incelendiğinde ilk sırada % 49,7'lik oranla davranış biçimi gelmektedir. Davranışın aynı zamanda kişinin kendini bir ifade ediş tarzı, iletişim kurma biçimi olduğu düşünülürse iletişim sorunlarının en yaygın sorun olduğu görülmektedir. İletişimdeki bir bozulma çatışmanın oluşumuna zemin hazırlamasıyla beraber işletme gelirlerinde düşüş, verimlilik ve etkililikte azalma, tedarikçilerle ilişkilerde bozulma, çalışanların huzur, bağlılık ve tatminlerinde gerilemeye neden olacaktır (Uysal, 2003:140) Diğer çatışmaya neden olan konular ise %25'le parasal konular, %18'le çalışma saatleri, %15,8 yönetim şekli, %12,4'le görev dağılımı, %10'la yetki, %9,6'la eğitim, %6,8'le cezalandırma ve terfi, %5,6'la servis ve son olarak %5.1'le ödüllendirme konuları gelmektedir.

Kümeleme Analizinin Sonuçları

Çalışanların iş doyumlarını belirlemek için, iş doyum ölçeği sonucunda elde edilen puanlara kümeleme analizi (two-step cluster) uygulanmış ve sonucunda iki sınıf elde edilmiştir. Elde edilen birinci kümeye, iş tatmin puan ortalamalarını yüksek olduğu için “tatminkarlar” kümesi; ikinci kümeye ise iş tatmini puan ortalamaların düşük olmasından dolayı “tatminsizler” kümesi ismi verilmiştir. Elde edilen kümelerin dağılımı tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Kümeleme Analiz Sonucunda Elde Edine Sınıflar

	Sayı	%	İş Doyumu Puanı	
			Ortalama	Standart Sapma
1. Küme (Tatminkarlar)	207	% 58,47	3,76	1,78
2. Küme (Tatminsizler)	147	% 41,53	2,21	1,35

Kümeleme analizi, bireyleri, işletmeleri, objeleri vb. alt gruplara ya da kümelere ayırma olanağı tanımaktadır. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde çalışanlarının iş tatminleri bakımından gruplara ayırabilmek amacıyla kümeleme (two-step cluster) analizi uygulanmıştır. Kümeleme analizi sonucunda çalışanlar iş tatmin durumlarına göre tatminkârlar ve tatminsizler olarak iki kümeye ayrılmıştır.

Bundan sonraki aşamada ise, iş tatmin durumları düşük ve yüksek olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde uyguladıkları stratejilerin farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla ayırma (discriminant) analizi uygulanmıştır. Ayırma analizi, iki ya da daha fazla grup arasındaki farklılıkları anlamak ve araştırma birimlerini doğru sınıflara atamak için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel analizdir (Canitez ve Yeniçeri, 2007: 120). Uygulanan ayırma analizinin amacı, tanımlanmış iki grubun ortalamaları arasında, çatışma yönetimi stratejilerinin anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek ve iki grubu ayırmaya en fazla katkısı olan çatışma yönetimi stratejisini belirlemektir. Bu kapsamda örgütsel çatışma yönetimi stratejileri iki boyut kapsamında gruplandırılmıştır. Bu konuda Rahim (2001) Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II)'ni yapıcı ve yıkıcı olarak adlandırdığı iki temel boyut kullanılmıştır. Rahim'in bu çalışması çatışma çözme eğiliminin yapıcı ya da yıkıcı eğilimde olup olmadığını ölçme olanağı sağlamaktadır. (Niederauer, 2006:76)

Ayırma (Diskriminant) Analizin Sonuçları

Diskriminant analizi, iki veya daha fazla grubun çok sayıda değişkene bağlı olarak karşılaştırılmasını sağlayan bir yöntemdir. Analizin amacı, grupların hangi değişkenler açısından birbirinden farklılaştığının ortaya çıkarılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, grupların ayırıcı özelliklerinin belirlenmesidir. Uygulanan ayırma (discriminant) analiz sonucunda, bağımsız değişkenlere ilişkin katsayılarının tümünün 0,70'ten küçük olmasından dolayı, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığı ifade edilebilir. Grupların kovaryanslarının eşit olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan Box's M istatistiği 8,375 ve anlamlılık değeri 0,542 bulunduğundan, tatminkâr ve tatminsizler kümesini belirleyen grupların kovaryanslarının eşit olduğu anlaşılabilir. Bu iki varsayım da sağlandığı için doğrusal diskriminant analizinin uygulanmasının kriterleri yerine getirilmiş olmaktadır.

Tablo 6: Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyasyon %'si	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	2.521 ^a	100.0	100.0	,815

Tablo 6 incelendiğinde iki grubun söz konusu olduğu doğrusal diskriminant fonksiyonunun bir tane olduğu anlaşılmaktadır ve bağlı değişkenlerdeki varyansın tamamını (%100) açıklamaktadır. Tablo 6’da yer alan kanonik korelasyon katsayısı ayırma skorları ve gruplar arasındaki ilişkiyi ölçer. Kanonik korelasyon değerinin ,815 olması ($,815^2 = ,66$) “tatminkar” ve “tatminsiz” bağımlı değişkenlerdeki varyansın % 66’sını açıklayabilmektedir. Öz değer istatistiği 0,40’tan büyük olması (2.521^a) fonksiyonun iyi bir ayırmacılık sağladığının göstergesidir.

Tablo 7: Wilks’ Lambda

Fonksiyon	Wilks’ Lambda	Chi-square	df	Anlamlılık
1	,268	74,875	2	,000

Tablo 7’de Wilks’ Lambda istatistiği, ayırma skorlarındaki toplam varyansın gruplar arasındaki farklar tarafından açıklanmayan oranını gösterir. Wilks Lambda, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. Wilks Lambda değerinin küçük olması fonksiyonun iyi bir ayırma fonksiyonu olduğunun göstergesidir. Tablo 7’de Wilks Lambda değerinin ,268 ($p < ,005$; sig. ,000) olması fonksiyonun ayırt etme gücünün istatistiksel açıdan anlamlı olduğunun göstergesidir. Başka bir ifadeyle iş tatmini yüksek ve düşük olan çalışanlar arasında, yapıcı ve yıkıcı örgütsel çatışma stratejilerinin uygulanması bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tatminkâr ve tatminsiz çalışan gruplarını ayırmada yapıcı çatışma çözme stratejisinde önemli bir bağımsız değişken olduğu saptanmıştır. (Yapıcı Boyut Katsayısı ,712; Yıkıcı Boyut Katsayısı ,506). Bu kat sayı regresyon analizinde beta katsayısına denk gelir. Yani bağımlı değişkenin tahmininde, bağımsız değişkenin nisbi önemini gösterir (Kalaycı, 2006: 342).

Tablo 8: Ayırma Fonksiyonları ile Yapılan Sınıflandırma Analizi Sonuçları

			Yüksek Tatmin	Düşük Tatmin	Toplam
Orijinal Grup Üyelik	Sayı	Yüksek Tatmin	122	25	147
		Düşük Tatmin	36	171	207
	%	Yüksek Tatmin	% 82,99	% 17,01	% 100
		Düşük Tatmin	% 17,39	% 82,61	% 100

Doğru Sınıflandırma Oranı: %82,7

Tablo 8’de verilen sınıflandırma tablosu incelendiğinde, araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların %82,7’si iş tatmin durumlarına göre doğru sınıflandırılmıştır. Elde edilen fonksiyonlar yardımıyla yapılan sınıflandırma analizi sonucunda iş tatmini yüksek olan 147 çalışandan 122’si, iş tatmini düşük olan 207 çalışandan 171’i doğru sınıflandırılmıştır. Ayırma fonksiyonunun test grubuna uygulanması sonucunda elde edilen doğru sınıflandırmaların sayısı 258 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçta ayırma fonksiyonu ilgili değişkenler kullanıldığında (yıkıcı çatışma ile yapıcı çatışma stratejileri) çalışanların iş doyumlarının yüksek mi yoksa düşük mü olduğunu % 82,7 olasılıkla doğru tahmin edecektir. Başka bir ifadeyle iş tatmini düşük ve yüksek olan konaklama işletmelerinde çalışanların çatışma yönetiminde uyguladıkları stratejiler bakımından birbirinden farklı olduğu ayırma analizi ile saptanmıştır. Özetle ifade edilecek olursa, düşük iş tatminine sahip olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde kendi isteklerinin gerçekleştirilmesine dayalı, karşı tarafının isteklerini göz ardı eden yıkıcı çatışma stratejisini uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip çalışanların örgütsel çatışma yönetiminde ise çatışmayı olumlu yönde yönetip, çatışmaya yapıcı özellik kazandırdığını, hem kendi hem de karşı tarafın isteklerine önem vererek kazan-kazan yaklaşımı içerisinde yapıcı stratejiyle hareket ettikleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında incelenen konaklama işletmelerinde örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin başında davranış biçimi gelmektedir. Davranış aynı zamanda uyaranlara karşı

bir tepki olmakla beraber bireyin kendini ifade ediş tarzıdır. Davranışlar sonucunda bir iletişim ortaya çıkar. Haliyle davranış biçiminin yanlış olması iletişim bozulmasına neden olur. İletişim bozukluğu ise çatışmaya neden olan ana sebeplerden biridir. Davranış öğrenme süreci sonucunda meydana gelir. İnsanlar, çevre ile etkileşimleri sonucu bilgi, beceri, tutum ve değer kazanırlar. Kişi, çevresinden sürekli olarak kendisine ulaşan verileri değerlendirir ve bunun sonucu olarak düşünsel, duyuşsal veya davranışsal tepkide bulunur (Özden, 2002:72). Yanlış davranış biçimi kişilerin birbirlerini yeteri kadar tanımamasından da kaynaklanabilir. Farklı bölümlerde çalışanların birbirlerini tanımaları, iş birliklerini kuvvetlendirmeleri için çeşitli sosyal organizasyonlar düzenlenebilir. (Bölümler arasında spor müsabakaları, kişisel gelişim programlarını oluşturulması, yeni işe başlayanlara oryantasyon programlarının uygulanması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar vb.) Çatışmayı oluşturan diğer neden olarak parasal konular, çalışma koşulları, yönetim şekli, görev dağılımı ve yetki konuları gelmektedir. Herzberg'in çift faktör kuramına göre, işle ilgili olumsuz tutumu destekleyen etmenler; işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler, gözetim ve çalışma koşullarıdır. Bu etmenler ise çalışanın iş etkinliğiyle değil, iş çevresi ile ilgilidir ve "hijyen" etmenleri olarak adlandırılır (Çam ve vd. 2005:214). Hijyen koşulları oluşturulmadığı sürece motivasyon sağlanmayacaktır. Özellikle turizm sektörünün kendine has özelliklerinden ve düşük ücret, yönetim şekli, çalışma koşulları, yetersiz sosyal imkânlar, kariyer belirsizliği gibi nedenlerden dolayı da iş gücü devir hızının yüksek olduğu saptanmıştır (Walmsley, 2004: 276; Silva,2006: 317). Bundan dolayı hijyen koşulları ile ilgili iyileştirme ve düzenleme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Çatışmanın daha ziyade farklı bölüm çalışanları ve farklı bölüm müdür ve yardımcıları ile yaşandığı görülmektedir. Farklı bir ifadeyle işletmelerde bölümler arası (gruplar arası) çatışma yaşandığı söylenebilir. Bölümler arasında meydana gelen çatışmalarda bölüm müdürlerinin etkisinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bölümler arasında gerçekleşen çatışma benzer fiziki ve sosyal ortamda bulunan, birbirleriyle etkileşim içerisinde olan örgütlerde en fazla görülen çatışma türüdür (Erdoğan, 1999:155). Gruplar arası çatışmaların nedenleri, karşılıklı görev bağımlılığı, rekabet, amaç, değer, yargı, çıkar ve statü farklılıkları, iletişim bozuklukları, sorumlulukların belirsizliği gibi nedenlerle açıklanır. Bölüm yöneticisi hem bölümünün bir üyesi olarak hem de bir yönetici sıfatıyla çatışmayı yönetmede en önemli rolü oynamaktadır. Liderin demokratik tarzdan otokratik yönetim biçimine geçmesi, bölümler arasındaki kutuplaşmayı daha da belirginleştirecektir. Böylece gruplar arasında çatışma etkin bir şekilde yönetilemediğinden grupların kendilerinin üstün olduklarını gösterecek yollara başvurarak çatışmanın yıkıcı etkisini arttıracaktır. Bu yönde

ilerleyen bir çatışma ise bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesiyle sonuçlanarak işletmenin kaybetmesi anlamına gelecektir. Aynı zamanda gruplar arasında etkin yönetilemeyen çatışma, bölümler arasındaki etkileşimin bozulmasına neden olarak işletmedeki verimliliği azaltacaktır. Çalışanların kendi bölümünde çalışan kişilerle de çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bir anlamda kişiler arasında çatışma yaşanmaktadır. Bireyler arası çatışmalar, iki bireyin birbiriyle, çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesi sonucu meydana gelmektedir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma ast-üst arasında yaşanan çatışmalardır (Eren, 2000:535). Bireylerin diğer bireyler arasında meydana gelen çatışmaların analizinde Johari penceresi önemli bir modeldir. Johari penceresi modeli bireyin gerek kendini gerek başkalarını anlamda kullanılan bir araçtır (Düşükcan, 2003:21). Johari penceresi iki veya daha fazla insan arasındaki birey tarafından bilinen yani paylaşılan, ya da birey tarafından bilinmeyen, paylaşılmayan iletişimi inceleyen bir yöntemdir. Bu teori doğru iletişim felsefesine dayanmaktadır. Bireyler birbirini tanıdıkça anlaşmaları daha kolay olacak ve istenmeyen çatışma ortadan kalkacaktır.

Çalışanların iş doyumlarını belirlemek için, iş doyum ölçeği sonucunda elde edilen puanlara kümeleme analizi (two-step cluster) uygulanması sonucunda “tatminkarlar” ve “tatminsizler” kümeleri saptanmıştır. Çalışanların yarısından fazlasının (% 58,47) “tatminsizler” kümesi içersinde yer almaktadır. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmini olması işletmelerin, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim gibi konuları tekrardan gözden geçirmeleri ve bunları iyileştirme yönünde çalışmaların yapılması yönünden izlenim uyandırmaktadır. Aksi takdirde personel devir oranının artması ve işten ayrılma eğilimlerinin yükselmesi, işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlara neden olabilecektir.

Çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin, iş doyumunu yüksek ve düşük olanları belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu saptanmıştır. Yıkıcı örgütsel çatışma stratejilerini uygulayan çalışanların “tatminsizler” kümesi içinde, “yapıcı” stratejiyi uygulayan çalışanların ise “tatminkarlar” kümesi içinde yer aldığı sonucuna varılmıştır. Yıkıcı çatışma stratejisi hükmetmeye daha yakın noktada yer almaktadır ve karşı taraf üzerinde tahriplere yol açabilecek stratejiyle çatışmaya yaklaşmaktadır. Genellikle bu strateji güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda gücün ve otoritenin kullanılmasıyla çatışmanın çözümlenmesini ifade eder. Elde edilen sonuçlar çatışmanın etkin bir yönetimle ele alarak yapıcı form kazandırılmasının iş tatmini yüksek çalışanlar oluşmasında önemli bir

yerinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışanlara verilecek çatışma yönetimi eğitimleri ve diğer eğitimlerle çatışma etkin bir şekilde ele alınabilir. Ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi konularda yapılacak iyileştirmelerle iyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişme ve gelişmeye yol açarak, iş tatmini yüksek çalışanların varlığını oluşturabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4): 1-25
- Akkirman, A.,D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri" D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 13(2):1-11.
- Akoğlan-Kozak, M. (2001). "Türkiye`de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma", Turizm Akademik, 2: 11-19.
- Aktaş, A., Ehtiyar, R. M(1995) "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Örgütsel Gereksinimlerini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", Adnan Menderes Üniversitesi VI. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitapçığı
- Altman, L.A. VE Brothers, L.R.(1995). "Career Longevity of Hospitality Graduates, FIU Hospitality Review, 13(2):77-83.
- Asunakutlu, T., Safran, B. (2004). "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (1): 26-49.
- Bayrak, Ç. (1996), "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 17-27.
- Buick, I.,Thomas, M. (2001), "Why do Middle managers In Hotels burn-out?" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(6):304-309.
- Canitez, M. Yeniçeri, T. (2007). İhracat Performansı Düşük Olan Kobiler İle Yüksek Olan Kobilerin Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Pilot Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29: 113-134
- Casodo, M.A. (1992) "Student Expectations of Hospitality Jobs", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33 (4): 80-82.
- Ceylan, A., Ercan, E., Alpan L. (2000) "Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi", Doğu Üniversitesi Dergisi 1(2): 39-51
- Crossman, A., Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. Journal of Managerial Psychology, 18 (4), pp.368-376
- Curran, D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. Human Resource Management Review, 9(4), 495-524.
- Çetinkaya, A., Özbaşaran, F.(2004). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi 20 (1) : 57-76.
- Çam,O., Akgün, E., Gümüş, A., B., Bilge, A., Keskin, G.Ü., (2005). "Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6:213-220
- Düşükcan, M. (2003). "Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Early, P.C., ve Gibson C.B. (1998). "Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community". Journal of Management,24, 3, 265-304.
- Earnest, G.W., Mccaslin, N.L. (2000), "Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationship Between Conflict Management Styles and Personality Type", Journal Of Agricultural Education, 35(3):18-22.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basın Yayın, İstanbul.

- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Baskı, İstanbul
- Friday, S.S., Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22 (5), pp.426-442.
- Gedikli, N., Balcı, G. (2005), “Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri” *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (1) 35-45
- Graham, R., (1994), *Mary Parker Follett- Prophet of Management*, Harvard Business Pres, USA.
- Hiemstra, S.J., “Employment Polices and Practies In the Longign Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 9(3), (1990), 207-221.Hinkin, T.R., Tracey, J.B. (2000). “The cost of turnover” *The Cornell HRA Quarterly*, June: 14-21.
- Iverson, R.D., Deery, M. (1997), “Turnover culture in the hospitality industry”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 4, pp. 71-82.
- İslamoğlu, G., Börü, D., (2007) “Esenlik (Well-Being) Ve Çatışmayı Ele Alış Tarzı”, *Öneri Dergisi*, Sayı: 27, 61-81
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.Ankara.
- Kantarıcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Basılmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Karataş, S. (2007) “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri”, *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, (<http://www.universite-toplum.org>)
- King, B., Mckercher, B., Waryszak, R., (2003). “A comparative study of hospitality and tourism graduates in Australia and Honh Kong”, *The International Journal of Tourism Research*, 5-6 Nov/Dec : 409-420.
- Koko, J., Guerrier, Y. (1994). “Overedication, Underemployment And Jop Satisfaction: A Study Of Finnish Hotel Receptionist”, *International Journey of Hospitality Management*, , 13(4): 375-386.
- Kunaviktikul, W., Nuntasupawart, R., Srisuphan, W., Booth, R.Z., (2000), “Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses In Thailand”, *Nursing and Healty Scienced*, Vol.:2, 2-16.
- Kurçel, M.A. (2005).Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin iş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3): 10-15.
- Kurçel, M.A. (2005).Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin iş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3): 10-15.
- Kusluvan, S., KuşluvaN, Z., (2000). “Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey”, *Tourism Management*, 21: 251-269.
- Kuşluvan, S., Kuşluvan, Z., (2004). “Turizm İşetmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri”, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1): 28-36.
- Ladkin, A., Riley, M. (1996). “Mobility and Structure in the carer paths of UK hotel managers: A Labour Market Hybrit of the Bureaucratic Model”, *Tourism Management*, 17(6), 443-454.
- Lam, T. Zhang, H., Baum, T. (2001). “An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels In Hong Kong”, *Tourism Management* 22 (2001) 157} 165
- Leung, K., & Lind, E. A. (1986). “Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1134–1140.
- Medcalf, H., Unwick, L.D. (2003). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Vol. III, Harper&Brother Publishers, New York&London
- Mirzeoğlu, N. (2005), “Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 51-56
- Niederauer, S., (2006). “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri Ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*,Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Oshagbemi, T. (2000): “Satisfaction with Co-Workers' Behaviour”, *Employee Relations*, 22 (1), 88-106.
- Özden Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem Yayıncılık, Ankara

- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2001), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir.
- Özmen, F. (1997). "Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı",Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ
- Pondy, L.R. (1967). "Organization Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, 12(2): 296-320
- Rahim,M.A., Nace R.M., Shapiro, D.L (2000) "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely?" The International Journal of Conflict Management, Cilt: 11, no.1, s.9-31
- Sarı, S., (2005) "İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerinin Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi Ve Güdümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Adana
- Sevimli, F. İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış Dergisi , 5(1): 55-65.
- Silva, P. (2006). "Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment" International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 18 No. 4, 2006 pp. 317-328
- Sims, R.,R. (2002). Managing Organizational Behavior, Quorum Books
- Siu, V., Tsang, N., Wong, S., "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", The Cornell H.R.A.,Quartely, October, (1997), 44-49.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005), "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması" Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 1-19.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job satisfaction Survey, Amerikan Journal of Comumunity Psychology, 13(6): 693-713.
- Sun, Ö.H. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Ankara.
- Tett, Robert P. Ve Meyer, John P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology, 46(2), 259.
- Ting-toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z. (1991), "Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflicts: a study in five cultures", International Journal of Conflict Management, Vol. 2 No. 4, pp. 275-96.
- Tjosvold, D. (1991). The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity (Addison-Wesley series on organization development), NewYork Addison, Wesley Publishing Company
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1) 2007, 92-107
- Tütüncü, Ö. (2000). "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2(4): 106-120.
- Uçkun, C.G., Pelit, E. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama., Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: 39-59.
- Uysal, G. (2003) "Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi Ve Johari Modeli", C.Ü. İksisadi ve İdari İlimler Dergisi, 4(1):137-148
- Walmsley, A. (2004). "Assessing Staff Turnover: A View From The English Riviera", The International Journal of Tourism Research, 4(6), 275-287.
- Wang, G., Ring, R., Kolessek, A. (2007), "Antecedents and Management of Conflict: Resolution Styles of Chinese Top Managers In Multiple Rounds of Cognitive and Affetive Conflict", International Journal pf Conflict Management, 1(18), 74-97.
- Zopiatis, A., Constanti, P. (2007). "Human resource challenges confronting the Cyprus hospitality industry", EuroMed Journal of Business, Vol. 2 No. 2, 2007 pp. 135-153