

OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ¹

The Effect Of Demographic Features Of Hotel Business Employees On
Conflict Management Strategies

Reference: Genç, E. & Reçepoğlu, S.N. (2020). "Otel İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(37): 1888-1900.

Dr.Öğr.Üyesi Emine GENÇ

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Bartın / Türkiye
ORCID NO: 0000-0003-1178-6979

Süreyya Nilay RECEPOĞLU

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Sosyal Bilimler Fakültesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bartın / Türkiye
ORCID NO: 0000-0002-5293-4441

ÖZET

Çatışma kavramı, geçmişten günümüze süregelen ve geleceğimizde de kaçınılmaz olan, gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında sık sık karşılaşılan bir durumdur. Örgütler kendilerini sürdürülebilir bir duruma getirebilmek için örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları ya minimum dereceye indirgeyip kontrol altına almaya çalışır ya da bu çatışmaları kızıştırıp maksimum dereceye çıkarıp verimlilik yakalamaya çalışır. Her iki durumda da amaç örgütün yaşamını bir üst seviyeye çıkarmaktır. Her iki durumunda doğru veya yanlış olup olmadığı, işletmelerin içinde bulunduğu piyasa ve rekabet koşulları başta olmak üzere birçok durumun temel alınarak değerlendirilmesi ile belirlenmektedir. Örgütler açısından önemli olan temel husus yaşanan çatışmalara doğru ve etkili çatışma stratejisi ile yaklaşılıp yaklaşılmadığıdır. Bu çalışmanın amacı otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin kullanılan çatışma yönetim stratejisine etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan 480 çalışandan anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda çalışmaya katılan otel çalışanlarının en fazla kullandığı çatışma yönetimi stratejisinin yapıcı strateji, en az kullandıkları stratejinin ise zorlayıcı strateji olduğu bulunmuştur. Çalışanların yapıcı stratejiyi kullanma düzeylerinin cinsiyetlerine göre ve uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri ise çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile çalıştıkları departmandaki çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Stratejileri, Otel Çalışanları.

ABSTRACT

The concept of conflict is a common occurrence in both social life and business life, which continues from the past to the present and is inevitable in our future. In order to bring themselves to a sustainable state, organizations either try to minimize and control the conflicts within the organization or try to increase efficiency by exacerbating these conflicts. In both cases, the aim is to take the life of the organization to the next level. Whether it is right or wrong in both cases is determined by evaluating many situations, especially the market and competition conditions of the enterprises. The main issue that is important for organizations is whether the experienced conflicts are approached with the correct and effective conflict strategy. The purpose of this study is to examine the effect of demographic characteristics of hotel business employees on the conflict management strategy used. In line with this purpose, data were collected from 480 employees working in 5-star accommodation establishments operating in Ankara, using a survey technique. As a result of the research, it was found that the most frequently used conflict management strategy by hotel employees participating in the study was the constructive strategy, and the least used strategy was the coercive strategy. It has been determined that the level of using constructive strategy of the employees varies according to their gender and their level of using the compromise strategy differ according to their education level. Employees' level of using the compelling strategy varies according to the length of time they work in the workplace and the number of employees in the department they work in.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Conflict Strategies. Hotel Staff.

¹ Bu çalışma Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ'in danışmanlığında yürütülen "Örgütsel Çatışma ve Yönetiminin İş Performansına Etkisi: Ankara İli Konaklama İşletmeleri Örneği" isimli tezin verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

1. GİRİŞ

Çatışma kavramı sosyal bir olguyu ifade ettiğinden dolayı başta psikoloji olmak üzere sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilim ve yönetim bilimi gibi birçok disiplinde de değişik şekillerde tanımlama girişimleri yapılmıştır. Ek olarak, bilim adamlarının çatışma kavramını farklı boyutlarda değişik açılardan ele almış olmaları, bu konuda birleşik bir tanım bulmayı zorlaştırmıştır. Çatışmaların açıkça ve net bir şekilde tanımlanamaması ve literatürde birçok sayıda bu konu ile ilgili tanımların yer almasının bir başka sebebi de çatışmaların çok farklı ortamlarda, seviyelerde ve çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmasıdır (Topaloğlu, 2010: 99). Genel olarak çatışma insan hayatında var olan ve içgüdüsel olduğu savunulan saldırgan tutumların, kişiler de tek tek veya gruplar halinde görülmesinin bir sonucudur. Dar çerçevede çatışma; bir sosyal gruptaki bireyler veya gruplardaki çatışmalar ve bu doğrultuda çıkan sorunların çözüme ulaşamamasına neden olur. İnsanların iletişim içerisinde olduğu bütün ortamlarda çatışma kaçınılmazdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 291).

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi üzerine önemli çalışmaları olan Rahim (1985: 81) çatışmayı “bireyler ve gruplar arasında uyumsuzluk veya farklılaşma şeklinde ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlarken, Thomas (1990:258) çatışmayı “bir tarafın bir diğer taraf vasıtasıyla engellendiğini veya engellendiğini hissettiğinde ortaya çıkan süreç” olarak tanımlamaktadır. Çatışma kavramını, anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlasmalar ve çelişkili durumlar gibi faktörler bir araya getirmektedir. Çatışma, amaç ve işin anlaşılmasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar olarak da tanımlanmaktadır (Nergiz, Düşükcan,2019: 153). Çatışma çeşitli biçimlerde oluşabilmektedir. İnsanlar yarış içerisinde olabilir, münakaşalar olabilir, yanlış anlaşmalar olabilir veya birbirlerine destek vermeyebilir şeklindeki tutumlar çatışmaya yol açabilmektedir. Çoğunlukla, çatışma için uzak durulması gereken bir durum şeklinde ifade edilir. Çünkü bireylerde güzel izlenimler oluşturmaz ya da düşmanlık, memnuniyetsizlik ve olumsuz durumları ifade eder (Ricky, 1996: 582). Çatışmaya uyumlu olmayan tutum ve hareketler olarak gören bir görüş ise; çatışmayı bir başkasının davranışını engelleme ya da kişiyi saf dışı haline getirme olarak tanımlamıştır (Tjosvold, 1989: 43).

Günümüz teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler toplulukların ayrışmasını ve insanların ferdileşmesini büyük oranda etkilemektedir. Bu yaşanan bireysellik durumu iş dünyasında çatışma tablolarını göz önüne koymaktadır. İş yaşamındaki çalışanların performanslarını olumlu yönde arttırmak için var olan çatışmaları azaltıcı önlemler alınarak kontrol altında tutulmalıdır. Bu çatışmaların süregelmesi çatışma yönetimini önemli bir konu haline getirmektedir. Çatışma yönetimi, tatbik edilebilecek ferdi bir fiil veya fiillerdir. Herhangi bir çatışma türünün gayesi iş yaşamındaki personellerin iyi bir iş birliği ve güzel bir iletişim ile istikrarın etkin işleyişini sağlamaktır (Bartol et al, 2001; Rahim, 2002; Thomas Kliman, 2007). Çatışma yönetimi, sonuç olarak fertlerin davranış biçimlerini değiştirmede, esas etkinliklerini koordine etmek ve bireysel ilişkiler içerisindeki çalışmalar için işi planlamak ve organizasyon yapısındaki temel ihtiyaçlarını yansıtır (Rahim,2002; Thomas Kliman, 2007; Ramirez, 2010; Beheshtifar & Zare, 2013).

Örgütlerde çatışmanın iyi yönetilmemesi önemli bir sorundur. Çalışmalar analiz edildiğinde örgütlerdeki problemlerin üçte ikisinin çatışmaların iyi bir şekilde yönetilmemesinden kaynaklandığı gözlemlenmektedir (Kılınç, vd. 2014). Örgütteki tüm bireyleri yakından ilgilendiren örgütsel çatışmanın yönetimi uzun yıllardır araştırmalara (Rahim, 1983; Robbinson vd., 2013; Hossain, 2017; Üngüren, 2008; Erkuş ve Tabak, 2009; Göker ve Sağsan, 2019; Mwangi ve Ragui, 2013; Chigozie, 2017) konu olmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel çatışmayı yönetmek için farklı stratejilerin önerildiği görülmektedir. “Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROC-II” olarak bilinen çatışma yönetimi modeli literatürde kabul görmüş ve sıklıkla kullanılan bir model olmuştur. Bu nedenle çalışmada, Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Modeli” esas alınmıştır. Rahim tarafından ileri sürülen model doğrultusunda araştırmada tarafların izleyebileceği stratejiler; yapıcı, uyumlu, zorlayıcı, kaçınmacı ve son olarak da uzlaşmacı olarak beş grupta incelenmiştir. **Problem Çözme (Yapıcı):** Sorunu çözenin yolu, iki taraf arasındaki

işbirliğini içerir ve iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için iki taraf arasındaki farklılıklar bilgi alışverişi yoluyla ortaya çıkar. Bu stratejinin temel kuralı “temeli atmaktır”. Bu bağlamda, tüm taraflar gerçek sorunu, sorunun nedenini ve farklılıkları gündeme getirmek için yapıcı bir şekilde işbirliği yapabilir. Bu nedenle, her iki taraf da yaptıklarıyla ilgili sınırlamalarının üstesinden gelebilir (Karip, 1999: 62). **Uyma:** Bu stil, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını görmezden gelerek karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamamanın bir yoludur. Bu tarz, özellikle güç mesafesinin büyük olduğu bir çalışma ortamında, alt ve üst pozisyonlardaki çalışanlar arasındaki çatışmalar için uygun bir çatışma yönetimi stratejisidir. Amaç, karşı tarafın gereksinimlerine uyarak bu ilişkiyi önlemek ve sürdürmektir (Kılınç, vd. 2014). **Zorlama:** Başkalarını çok fazla düşünmeden veya bir pozisyon elde etmek için birinin gücünü kullanmadan kendi kazanç ve kayıplarını hesaplamaya dayanır. Taraflardan biri herhangi bir yöntemle kazanabilir. Üstler ve astlar arasında ihtilaf olması durumunda, üstler astları isteklerine ve hata emirlerine itaat etmeye zorlayabilir. Resmi olarak zorlama veya emir verme yetkisi olmayan bir taraf, diğer tarafı aldatmak veya zorlamak için üstler aracılığıyla blöf yapabilir. Bu strateji, daha yetkili bir yönetim anlayışına sahip kurumlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Karip, 1999: 64-65). **Kaçınma:** Bu tutum ve davranış göz ardı edilir. Yönetici tabii ki bir taraf değil ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istememektedir. Bu nedenle, çatışmayla ilgili karar ertelenir. Bununla birlikte, küçük sorunlar kendiliğinden çözülebile de, çatışmanın nedeni önemliyse, çatışmanın şiddeti artabilir ve organizasyonda daha büyük kargaşanın kaynağı olabilir (Rahim,2002:219; Rahim, vd.,1992:424-425). **Uzlaşma:** Uzlaşma stratejisi, çatışma yönetiminde sıklıkla kullanılan bir stratejidir, tarafların istek ve ihtiyaçlarından taviz vererek uzlaşmaya varmak için bir çözümdür. Bu stratejinin tarafları kendi istekleri doğrultusunda taviz verdiğinden, kazanan veya kaybeden varlığından söz etmek imkânsızdır (Rahim, 2002. 217-220; Rahim, psenicka, 2002: 307).

Çatışma, tarafları saran içsel ve dışsal çevrenin şekillendirdiği, kişilerarası dinamiklerdir ve bu dinamikler, çatışmanın örgütün ve çalışanların verimliliğini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediğini belirgin bir şekilde göstermektedir (Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, 1998: 213). Bu bakımdan, çatışma yönetim stratejileri ile ilgili çalışmalar otel işletmelerinin ve çalışanların verimliliğini ve etkililiğini artırıcı önemli bir etkidir. Otel yöneticilerinin çatışmalı bir ortamla karşılaşmaları durumunda öncelikle çalışmanın işlevsel olup olmadığını belirlemeli ve bu doğrultuda çatışmanın çoğaltılıp eksiltilmesine karar vermesi gerekmektedir (Topaloğlu, 2010: 107). Bu çalışmada otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin kullanılan çatışma yönetim stratejisine etkisinin incelenmesidir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin kullanılan çatışma yönetim stratejisine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Çalışanların cinsiyetleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H1a; yapıcı, H1b; uyumlu, H1c; zorlayıcı, H1d; kaçınmacı, H1e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların yaşları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H2a; yapıcı, H2b; uyumlu, H2c; zorlayıcı, H2d; kaçınmacı, H2e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların medeni durumları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H3a; yapıcı, H3b; uyumlu, H3c; zorlayıcı, H3d; kaçınmacı, H3e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların eğitim durumları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H4a; yapıcı, H4b; uyumlu, H4c; zorlayıcı, H4d; kaçınmacı, H4e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların mevcut iş yerinde çalışma süreleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H5a; yapıcı, H5b; uyumlu, H5c; zorlayıcı, H5d; kaçınmacı, H5e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların çalıştıkları departmandaki çalışan sayısı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H6a; yapıcı, H6b; uyumlu, H6c; zorlayıcı, H6d; kaçınmacı, H6e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Katılımcılar

Araştırmaya başlamadan önce Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (Tarih: 12.05.2020; Protokol No: 2020-SBB-0073) Etik Kurulu Onay Belgesi alınmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara İli Merkez İlçede faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmadaki zorluklardan kaynaklı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 15 Mayıs-15 Haziran 2020 tarihleri arasında tesadüfi olarak seçilen otel işletmeleri çalışanları ile yüz yüze görüşülerek anket formları ulaştırılmıştır. 495 anket doldurulmuş ve yapılan ön inceleme sonucunda eksik cevapların fazlalığı nedeniyle 15 anket değerlendirmeye alınmamış ve çalışmanın örneklemini 480 otel çalışanından oluşmuştur. Araştırma evrenini oluşturan otel çalışanlarının sayısı tam olarak bilinmemekle beraber % 5 anlamlılık seviyesinde 384 örneklem sayısının evreni temsil etme sınırları içerisinde (Krejcie ve Morgan, 1970;608). Buna göre 480 otel çalışanından oluşan örneklemin, çalışmanın evrenini temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın örnekleminin % 60,2'si (n=289) erkek ve %39,8 'i (n=191) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların % 35,8 'i (n=172) 25 yaş ve altında, % 31,9'u (n=153) 26-30 yaş aralığında, % 15,8'i (n=76) 31 ve 35 yaş aralığında, % 16,5'i (n=79) 36 yaş ve üzerindedir. Çalışanların % 48,1'i (n=231) evli, %51,9'u (n=249) bekârdır, % 58,1'i (n=279) çocuk sahibi değilken, % 14'ünün (n=67) 1 çocuğu, % 13,3'ünün (n=64) 2 çocuğu, % 14,6'sının (n=70) 3 ve daha fazla çocuğu vardır. Katılımcıların % 8,1'i (n=39) ilköğretim-ortaöğretim mezunu, % 53,3'ü (n=256) lise mezunu, % 11,3'ü (n=54) önlisans mezunu, % 27,3'ü (n=131) lisans mezunudur. Çalışanların % 36'sı turizm alanından % 64'sı turizm dışındaki alanlardan mezundur. Örneklemin % 9,6'sı (n=46) 1 yıl ve daha az süredir, % 21,3'ü (n=102) 2 yıl ve 3 yıl arası, % 27,7'si (n=133) 4-5 yıl arası, % 28,3'ü (n=136) 6-8 yıl arası, % 13,i'i (n=63) 9 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların % 19,8'i (n=95) 1 yıl ve daha az süredir, % 44,2'si (n=212) 2 yıl ve 3 yıl arası, % 24,4'ü (n=117) 4 yıl ve 5 yıl arası, % 8,3'ü (n=40) 6-8 yıl arası, % 3,3'ü (n=16) 9 yıl ve daha fazla süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların % 43,5'i (n=209) yiyecek ve içecek departmanında, % 33,9'u (n=163) ön büro departmanında, % 21,8'i (n=104) kat hizmetleri departmanında ve % 0,8'i (n=4) eğlence hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Çalışanların % 92,1 'inin (n= 442) departmanında 1 ile 9 kişi, % 6,7'sinin (n=32) departmanında 10 ile 19 kişi ve % 1,3'ünün (n=6) departmanında 20-29 kişi görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölüm, 14 soru ve 32 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacılar tarafından geliştirilen “kişisel bilgi formu” başlığı altındadır. Araştırmanın amacına yönelik değişkenlerle ilgili olduğu düşünülen kişisel özelliklerle ilgili 14 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünü “Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği” oluşturmaktadır. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği Rahim (1983) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 28 madde ve yapıcı, uyumlu, zorlayıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 1= hiç katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde 5'li likert tipindedir. Ölçekte yer alan örnek maddeler şu şekildedir; “Fikirlerimi kabul ettirmek için etkim kullanırım”, “İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım”, “Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de veririm”. Ölçek birçok araştırmada (Öztaş ve Akın, 2009; Göker ve Sağsan, 2019; Eryeşil ve Öztürk, 2016; Karcioğlu ve Kahya, 2011; Kocaman, Kocaman ve Çakır, 2012) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek

bulunmuştur. Çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı yapıcı alt boyutu için 0,728, uzlaşmacı alt boyutu için 0,782, uyumlu alt boyutu için 0,603, kaçınmacı alt boyutu için 0,679 ve zorlayıcı alt boyutu için 0,879 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçekten alınan her bir puanın ortalaması ne kadar yüksekse o çatışma yönetim tekniği daha yüksek seviyede kullanılmaktadır. Ölçeğin uygulandığı çalışanların cevaplarından ortaya çıkan puanla 5.00 – 1.00=4.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek çalışanların çatışma çözüm yöntemleri kullanma düzeyi aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek" ve 4.20-5.00 "çok yüksek" olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2016: 117).

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi SPSS 20 istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler kapsamında frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma analizleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar için ise Pearson korelasyon hesaplaması kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği öncelikle histogram grafiği üzerinden değerlendirilmiştir. Normal dağılıma aykırı gözükten grafikler nedeniyle çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,099 ile 4,116 arasında değiştiği tespit edildiği için verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Verilerin normal dağılmadığı görüldüğünden hipotezlerin test edilmesinde non parametrik testler kullanılmıştır. Bu doğrultuda ikili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney-U, ikiden fazla gruplar içinse Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmada öncelikle tüm çalışan örneklemini için beş çatışma yönetimi stratejisinin ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış ve aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Çalışanların tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	\bar{x}	Ss	1	2	3	4	5
1.Yapıcı	4,44	0,47	1				
2.Uyumlu	4,37	0,50	0,634**	1			
3.Zorlayıcı	4,15	0,47	-0,322**	-0,401**	1		
4.Kaçınmacı	3,32	0,68	0,110*	0,148**	-0,019	1	
5.Uzlaşmacı	3,14	1,00	0,786**	0,651**	-0,379**	0,148**	1

*p<0,05; **p<0,01

Araştırmaya katılan çalışanların en fazla uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi yapıcı (\bar{x} =4,44) ve en az uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi zorlayıcı (\bar{x} .=3,14) stratejidir. Uyumlu ve yapıcı strateji arasında (r =0,634; p <0,01) ve uzlaşmacı ve uyumlu strateji arasında (r =0,651; p <0,01) pozitif yönde güçlü bir korelasyon ilişkisi (r =0,634; p <0,01) mevcuttur (Tablo 1).

Katılımcıların kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	Z	p
Yapıcı	Kadın	191	223,52	-2,211	0,027*
	Erkek	289	251,72		
Uyumlu	Kadın	191	245,08	-0,597	0,550
	Erkek	289	237,48		
Zorlayıcı	Kadın	191	243,86	-0,434	0,665
	Erkek	289	238,28		
Kaçınmacı	Kadın	191	237,86	-0,341	0,733
	Erkek	289	242,25		
	Kadın	191	231,89		

Uzlaşmacı	Erkek	289	246,19	-1,118	0,264
------------------	-------	-----	--------	--------	-------

*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların yapıcı çatışma stratejisini tercih etme ortalamaları kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($Z=-2,211$; $p<0,05$). Erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla yapıcı stratejiyi tercih etmektedirler. Çalışanların kullandıkları çatışma yönetimi diğer alt boyutlarda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumda H1a hipotezi kabul edilirken, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri red edilmektedir (Tablo 2).

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	n	Sıralama Ort.	df	X ²	p	
Yapıcı	25 yaş ve altı	172	244,73	3	0,900	0,826
	26-30 yaş	153	242,47			
	31-35 yaş	76	227,34			
	36 yaş ve üzeri	79	240,13			
Uyumlu	25 yaş ve altı	172	238,86	3	0,296	0,961
	26-30 yaş	153	240,27			
	31-35 yaş	76	247,97			
	36 yaş ve üzeri	79	237,32			
Zorlayıcı	25 yaş ve altı	172	249,29	3	3,511	0,319
	26-30 yaş	153	241,40			
	31-35 yaş	76	214,32			
	36 yaş ve üzeri	79	244,81			
Kaçınmacı	25 yaş ve altı	172	243,23	3	7,170	0,067
	26-30 yaş	153	219,55			
	31-35 yaş	76	269,82			
	36 yaş ve üzeri	79	246,93			
Uzlaşmacı	25 yaş ve altı	172	237,95	3	2,382	0,497
	26-30 yaş	153	253,82			
	31-35 yaş	76	230,72			
	36 yaş ve üzeri	79	229,65			

Araştırmaya katılanların yaşları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 3). Bu durumda H2 hipotezi red edilmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	n	Sıralama Ort.	Z	p	
Yapıcı	Bekar	249	237,98	-0,418	0,676
	Evli	231	243,21		
Uyumlu	Bekar	249	243,80	-0,550	0,582
	Evli	231	236,95		
Zorlayıcı	Bekar	249	244,97	-0,735	0,462
	Evli	231	236,95		
Kaçınmacı	Bekar	249	230,83	-1,591	0,112
	Evli	231	250,92		
Uzlaşmacı	Bekar	249	238,63	-0,309	0,757
	Evli	231	242,51		

Çalışanların medeni durumları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Tablo 4). Bu durumda H3 hipotezi red edilmektedir.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	n	Sıralama Ort.	df	X ²	p	
Yapıcı	İlköğretim	39	272,18	3	3,276	0,351
	Lise	256	242,94			
	Ön Lisans	54	225,38			
	Lisans	131	232,53			
Uyumlu	İlköğretim	39	276,97	3	3,245	0,355
	Lise	256	237,72			
	Ön Lisans	54	229,61			
	Lisans	131	239,57			
Zorlayıcı	İlköğretim	39	217,71	3	1,251	0,741
	Lise	256	243,00			
	Ön Lisans	54	246,52			
	Lisans	131	239,91			
Kaçınmacı	İlköğretim	39	258,63	3	3,587	0,310
	Lise	256	235,26			
	Ön Lisans	54	268,63			
	Lisans	131	233,75			
Uzlaşmacı	İlköğretim	39	294,42	3	10,418	0,015*
	Lise	256	244,74			
	Ön Lisans	54	205,82			
	Lisans	131	230,45			

*p<0,05

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların eğitim durumları ile yapıcı, uyumlu, zorlayıcı ve kaçınmacı stratejileri kullanma durumları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların eğitim durumları ile uzlaşmacı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=10,418$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre ilköğretim ile lise mezunlarının ($Z=-2,033$; $p=0,042<0,05$), ön lisans mezunlarının ($Z=-3,403$; $p=0,001<0,05$) ve lisans mezunlarının ($Z=-2,525$; $p=0,012<0,05$) uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H4e hipotezi kabul edilirken H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri red edilmektedir.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin mevcut iş yerinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	n	Sıralama Ort.	df	X ²	p	
Yapıcı	1 yıl ve daha az	95	247,96	4	1,418	0,841
	2-3 yıl	212	236,06			
	4-5 yıl	117	238,83			
	6-8 yıl	40	257,95			
	9 yıl ve üstü	16	223,59			
Uyumlu	1 yıl ve daha az	95	247,17	4	3,799	0,434
	2-3 yıl	212	234,77			
	4-5 yıl	117	244,05			
	6-8 yıl	40	263,73			
	9 yıl ve üstü	16	192,78			
Zorlayıcı	1 yıl ve daha az	95	270,35	4	11,093	0,026*
	2-3 yıl	212	247,69			
	4-5 yıl	117	215,88			
	6-8 yıl	40	207,49			
	9 yıl ve üstü	16	230,53			
	1 yıl ve daha az	95	220,60			

Kaçınmacı	2-3 yıl	212	244,47	4	3,365	0,499
	4-5 yıl	117	240,23			
	6-8 yıl	40	255,61			
	9 yıl ve üstü	16	270,28			
Uzlaşmacı	1 yıl ve daha az	95	229,22	4	4,175	0,383
	2-3 yıl	212	248,99			
	4-5 yıl	117	225,56			
	6-8 yıl	40	265,55			
	9 yıl ve üstü	16	241,66			

*p<0,05

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile yapıcı, uyumlu, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejileri kullanma durumları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile zorlayıcı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=11,093$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar ile 4-5 yıl arası çalışanların ($Z=-2,781$; $p=0,005<0,05$), 6-8 yıl arası çalışanların ($Z=-2,349$; $p=0,019<0,05$) zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. 2-3 yıl arası süredir çalışanlar ile 4-5 yıl arası çalışanların ($Z=-2,032$; $p=0,042<0,05$) zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H5c hipotezi kabul edilirken H5a, H5b, H5d ve H5e hipotezleri red edilmektedir.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin çalıştıkları departmandaki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Departmanda Çalışan Sayısına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişkenler	n	Sıralama Ort.	df	X ²	p	
Yapıcı	1-9 kişi	442	241,12	2	3,279	0,194
	10-19 kişi	32	250,34			
	20-29 kişi	6	142,08			
Uyumlu	1-9 kişi	442	240,83	2	5,846	0,054
	10-19 kişi	32	259,72			
	20-29 kişi	6	113,42			
Zorlayıcı	1-9 kişi	442	236,18	2	7,620	0,022*
	10-19 kişi	32	276,58			
	20-29 kişi	6	366,67			
Kaçınmacı	1-9 kişi	442	241,65	2	0,398	0,820
	10-19 kişi	32	228,09			
	20-29 kişi	6	221,83			
Uzlaşmacı	1-9 kişi	442	239,43	2	4,742	0,093
	10-19 kişi	32	273,22			
	20-29 kişi	6	145,17			

*p<0,05

Tablo 7 incelendiğinde çalışanların departmanlarındaki çalışan sayısı ile yapıcı, uyumlu, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejileri kullanma durumları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların departmanlarındaki çalışan sayısı ile zorlayıcı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=7,620$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre departmanında 1-9 kişi çalışan bulunanlar ile 20-29 çalışan bulunan çalışanların ($Z=-2,299$; $p=0,021<0,05$) zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H6c hipotezi kabul edilirken H6a, H6b, H6d ve H6e hipotezleri red edilmektedir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm hizmet üretiminin yoğun olduğu emeğe dayalı bir sektördür. Müşterilerle doğrudan ve sürekli iletişim halinde olan turizm sektörü çalışanlarının sergiledikleri tutum ve davranışlar oldukça önemlidir. Çatışma, insan yaşamından ve tecrübelerinden ayrılmaz bir kavramdır. Turizm endüstrisinin bir parçası olan ve ölçeği ile doğru orantılı şekilde çalışan sayısının fazla olduğu otel işletmelerinde de çatışmalar kaçınılmazdır. Örgütün varlığının devamı ve verimliliği için çalışanların, çatışmaya yönelik tutum ve davranışlar izlenmeli, çatışmaya neden olan faktörler tespit edilmeli ve çatışmalar etkili bir şekilde yönetilmelidir. Bu çalışmada otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin çatışma stratejileri üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda anket tekniği kullanılarak Ankara ili merkez ilçede faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 480 kişiden sağlıklı veri toplanmıştır.

Araştırmada Rahim (1985) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modelinde yer alan tarafların izleyebileceği 5 temel strateji esas alınmıştır. Bunlar yapıcı, uyumlu, zorlayıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejilerdir. Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır ve hem çatışan bireyler tarafından bireysel çatışma çözümünde hem de yöneticileri tarafından örgütsel çatışma çözümünde kullanılabilir (Rahim v.d.,1992: 424). Araştırma sonucunda otel çalışanlarının en fazla kullandıkları stratejinin yapıcı strateji en az kullandıkları stratejinin ise zorlayıcı strateji olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre otel çalışanlarının çatışma durumlarında çatışan taraflarla bir araya gelerek çatışmanın nedenlerini tüm ayrıntılarıyla tartışıp, çatışmaların çözümü için işbirliği içinde çözüm üretmeye çalıştıkları söylenebilir. Friedman vd. (2000) çalışmalarında çatışmaların çözümünde yapıcı stratejinin benimsendiği örgütlerde gelecekte daha az çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir. Aksu (2003) öğretim elemanları ile gerçekleştirdiği çalışmada çalışmanın sonucuna benzer şekilde en fazla kullanılan çatışma yönetim stratejisinin tümleştirme (yapıcı) strateji olduğunu bulgulamıştır. Aynı şekilde Öztaş ve Akın (2009) ile Karcıoğlu vd. (2011) çalışmalarında yöneticilerin en fazla tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisinin yapıcı (tümleştirme, bütünlendirme) strateji olduğunu tespit etmişlerdir.

Her ne kadar örgütlerde “çatışma” istenmeyen bir durum olarak gözüксе de, örgüte dinamizm katması ve yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlaması açısından varlığı kabullenilmiş, olumlu bir biçimde yönetilmesi için çözümler aranmaya başlanmıştır. Çatışmanın olmadığı örgütler, durağan bir yapıya bürünmekte, gelişmeyi sağlayacak iç dinamizmden yoksun kalmaktadırlar (Baykal ve Kovancı, 2008: 21-22). Yöneticilerin büyük bir bölümü, çatışmaların azaltılması mevzusu ile daha çok alakalıdırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 255). Şüphesiz belli bir boyutu geçen çatışmalar, otel işletmelerini olumsuz bir duruma getirmektedir. Bundan dolayı otel yöneticileri, işletme içi yaşanan çatışmaları en aza çekecek çatışma yönetimi stratejileri bulmalı ve bu zarar durumu uygun seviyelere çekilmelidir. Örgütlerde çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyleri, kültürleri, yaşayış biçimleri, yetenekleri, yaş grupları, cinsiyetleri ve algılama biçimleri örgütte çatışmalara neden olabilmektedir. Bu farklılıklar örgütlerde zaman zaman hem içsel hem de dışı vurum şeklinde çatışmalar yaratabilmektedir. Otel işletmesi çalışanlarının sayısal çokluğu ve bireysel farklılıklarının fazlalığı dikkate alındığında hangi faktörlerin çatışmayı arttırdığını, hangi özelliklere sahip çalışanların hangi çatışma stratejisini daha çok tercih ettiğinin tespit edilmesi önemlidir. Göker ve Sağsan (2019) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada ele aldığı tüm demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmede ve meslekte çalışma süresi, çalışılan departman ve görev) çatışma yönetimi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların uyumlu, zorlayıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermezken yapıcı stratejiyi kullanma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla yapıcı stratejiyi kullanmaktadır. Çalışma sonucuna benzer şekilde Aksu (2003) çalışmasında kaçınma çatışma yönetim stratejisinin kullanılma algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çalışma sonucundan farklı olarak Öztaş ve Akın (2009)

yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini bulgulamışlardır.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre çalışanların kullandıkları çatışma yönetim stratejileri yaşlarına ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmada ayrıcı çalışanların yapıcı, uyumlu, zorlayıcı ve kaçınmacı çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği, uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeylerinin ise eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanlar diğer çalışanlara oranla uzlaşmacı stratejiyi daha fazla kullanmaktadır.

Araştırmada çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ve çalıştıkları departmandaki çalışan sayıları ile çalışanların zorlayıcı çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İş yerinde 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar diğerlerine oranla zorlayıcı stratejiyi daha fazla kullanmaktadır. Çalışanların zorlayıcı çatışma stratejisini kullanma düzeyleri çalıştığı departmanda 20-29 çalışan bulunanların 1-9 çalışan bulunanlardan daha yüksektir. Bu bulgu doğrultusunda departmanda çalışan sayısı arttıkça çalışanların çatışmaların çözümünde daha baskıcı tavırlar izledikleri söylenebilir.

Mevcut yaşamda gerek sosyal gerekse iş yaşamında çatışma kavramının var olduğu bir gerçektir. Bu noktada önemli olan husus örgütler içerisindeki yaşanan çatışmaları örgüt için yararlı bir duruma yöneltmektir. Modern örgütlerde çatışmalar var olmasa bile kontrollü bir şekilde yaratılmakta ve rekabet ortamları oluşturularak performans artırıcı yöntemler uygulanmaktadır. Yaratılan bu ortamlar, hem örgüt içindeki bireylerin kendini geliştirmesinde hem de işletmelerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Gelineen noktalarda önemli olan örgüt yöneticilerinin uygun çatışma yönetim stratejilerini belirleyerek bunu etkin bir şekilde uygulayabilmeleridir.

Örgüt yaşamının önemli bir parçası olan çatışmalar iyi yönetilmediği durumlarda işletmelere hem maddi hem manevi hem de işletmenin gelişimi açısından büyük kayıplara neden olabilmektedir. Örgütün gelişiminin sağlanması için örgütte akılcı çatıma ortamlarının yaratılması yaşanan olumsuzlukların en aza indirgenmesi, çatışmaların zararlı yönlerinin azaltılıp faydalı yönlerinin artırılması gerekmektedir. Örgütteki zararlı çatışmalar önlenemediği sürece örgütün verimliliğinde azalmalar, üretkenlikte düşüşler ve örgütün işlevselliğinde kayıplar meydana gelmektedir.

Çatışma yönetimi ve çalışan performansı göz önüne alındığında, konaklama işletmelerinin çalışan sayısının fazlalığından kaynaklı olarak çatışmalar kaçınılmaz bir durumdur. Böylelikle otel işletmelerinde çatışmaları azaltmak yerine, çatışmaların iyi yöneticiler tarafından doğru çatışma yönetim stratejileriyle ele almak daha faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra örgütte bulunan çalışanların eğitimine özen göstererek ve zaman zaman çatışma kavramı üzerine seminerler, toplantılar yapılarak çalışanların bu çatışmayı nasıl olumlu hallere getirmeleri gerektiği bilgisi hatırlatıla bilinir. Bu doğrultuda hem işletme gelişimi açısından hem de örgüt gelişimi bakımından toplam bir dışa dönüklük yaratılarak rekabet ortamlarında birçok örgüt ve işletmenin önüne geçilebilmektedir. Sonuç olarak doğru çatışma yönetim stratejilerinin doğru yer ve zamanda ve doğru örgütler ve bireyler üzerinde kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aksu, A. (2003). "Örgütsel Çatışma Yönetimi". Ege Eğitim Dergisi. 3(2), 99-107.

Appelbaum, H. Steven, Barbara Shapiro ve David Elbaz. (1998). "The Management of Multicultural Group Conflict". Team Performance Management. 4 (5). s. 211-214.

Ayan, B. Yavuz, E. (2018). "Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma". Journal Of Business Research Turk. 10(1), 754-762.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). "İşletmeler İçin Davranış Bilimleri", Avcıol Basım Yayımları, İstanbul.

- Bartol, G. M., Rebecca, P., & Maryellen, M. (2001). "Effective conflict management begins with knowing your style". *Journal of Nurses in staff development*, 17(1) , 34-40.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). "Interpersonal Conflict; A substancial factor to organizational failure". *Academic Research in Business and Social Science* 3 , 400- 407.
- Callahan, E. Robert ve Patrick C. Fleenor. (1988). "Managing Human Relations: Concepts and Practices". Merrill Publishing Company: London.
- Conway, A. James. (1980). "Conflict and Change Strategies". *Schools Conflict and Change*. (Edit.: Mike M. Milstein). Teacher College Press: New York.
- Dyson, James C. (2002). "Middle School Teachers Perceptions of Conflict and Their Conflict Management Styles". *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Temple University Graduate Board Philadelphia*.
- Eren, Erol. (2003). "Yönetim ve Organizasyon". 6. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.
- Eryeşil, K. Öztürk, M. (2015). "Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği". *Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18(1), 137-154.
- Göker, A. M. (2019). "Çatışma ve Yönetim İzleniminin İş Performansına Etkisi: KKTC Tutuzm Sektörü Üzerine Bir Alan Çalışması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11(2), 21-32.
- Gümüş Bilim, H. (2020). "Yöneticilerin Duygusal Zeka Seviyelerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillere Etkisi". *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 189-209, Ankara.
- Gürer, A. Öneren, M. Bozacı, İ. (2014). "Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. -(29), 439-455.
- Holt, Jennifer L. & Devore, Cynthia James. (2005). "Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis". *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- Kahya, C. (2018). "Sessizliği Bozmak: Örgütsel Çatışma Yönetiminin Rolü (Türkiye Örneği)". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(60), 954-964.
- Karcıoğlu, F. Kahya, C. (2011). "Lider- Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2), 337-352.
- Karcıoğlu, F. Gövez, E. Kahya, C. (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1), 327-340.
- Karip, E. "Çatışma Yönetimi", Ankara: Pegem Yayıncılık. 1999.
- Kılıç, Mustafa. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi". Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kılınç, Tanıl. (1986). "Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1 (15).
- Kılınç, Z. Gürer, B. Şahin, H. Gülnar, U. (2014). "İşitme ve Bedensel Engelli Sporcuların Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri İncelemesi". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6 (4), 52-60 Kastamonu.
- Kocaman, S. Kocaman, S. Çakır, N. (2012). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. -(28), 167-183.

- Koçel, Tamer. (2003). “İşletme Yöneticiliği”. 9. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.
- Nergis, B. Düşükcan, M. (2019). “Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon Tekniklerin Kullanılması”. Fırat Üniversitesi Uluslararası ve İdari Bilimler Dergisi. 3 (1),50-173.
- Oktay, F. (2016). “Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 15(4), 1146-1155.
- Özdemir, N. (2018). “Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri. Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi. 42 (2), 93-116.
- Özkalp, E. ve Kirel, K. (2001). “Örgütsel Davranış”. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149: Eskişehir.
- Öztaş, U. Akın, O. (2009). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 1(1), 9-22.
- Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002). “A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries”. The International Journal of Organizational Analysis, (10)4, 302-326.
- Rahim. (2002). “Toward a theory of managing organizational conflict”, The International Journal of Conflict Management,, 13, 35-206.
- Rahim, A. ve Clement, P. (2002). “A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries”, The International Journal Of Organizational Analysis, 10 (4), ss.302-326.
- Rahim, M. A. (2002). “Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict”, The International Journal Of Conflict Management, 13 (3), ss.206-235.
- Rahim, M. Afzalur. (1985). “A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations”. Journal of Human Relations. 3 (38). s. 81-89.
- Ramirez, A. R. (2010). “Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability:A Conceptual Model and Research Proposal”. Emerging Leadership Journeys,, 3 Iss.1, 42-56.
- RICKY W.G. (1996). Management, Houghton, Mifflin, Company, Boston.
- Robbins, P. Stephen. (1998). “Organizational Behaviour: Concepts Controversies, Applications. Prentice Hall Inc.”, Seventh Edition: New Jersey.
- Seda, D. (2019). “Yükseköğretim kurumlarındaki bölüm başkanlarının çatışma yönetim stilleri ile akademik personelin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)”. İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şahin, A. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki”. Milli Eğitim Dergisi. 40(188), 125-143.
- Şimşek, Şerif. (2002). “Yönetim ve Organizasyon”. Yenilenmiş 7. Baskı, Günay Ofset: Konya.
- Thomas, K. W., & Kilman, R. H. (2007). “Thomas-Kilmann conflict mode instrument”. Mountain View, CA: Xicom CPP, Inc.
- Thomas, W. Kenneth. (1990). Organizational Behaviour And Management. “Conflict And Conflict Management”. (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.
- TJOSVOLD D. (1989). “Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach”, (Editor.M.Afzalur Rahim), Praeger Publishers, New York, s.43.

- Topaloğlu, C. (2010). “Örgüt İçi Çatışmaların Yönetim Süreci: Otel İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme”. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (20) , 97-114.
- Ünlü, S. Özcihan, T. Özbaş, Z. Bakıner, A. (2014). “Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. –(31), 251-263.
- Yıldızoğlu, H. (2013). “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldızoğlu, H. Burgaz, B. (2014). “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 29(2), 295-310.
- Yılmaz, Ö. (2016). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.