

***TUROB ÜYESİ BEŞ YILDIZLI OTEL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI İLE BİREYLER'ARASI ÇATIŞMA YÖNETİM  
TARZLARI İLİŞKİSİ***

***Hakkı AKTAŞ***

*Hava Harp Okulu*

*Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü*

***Prof.Dr.Tanıl KILINÇ***

*İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi*

*Davranış Bilimleri Anabilim Dalı*

Günümüz işletmelerinde örgütsel performansın artırılabilmesi sürecinde, yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi çatışmayı etkin olarak yönetebilmeleridir. Bu çalışma kapsamında, turizm sektöründe faaliyet gösteren, “Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği” üyesi olan beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma sürecinde iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek, çatışmaya ilişkin yaklaşımları belirlemeye olanak sağlayan “Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği”, ikinci ölçek çatışma çözüm tarzlarını belirleyen ROC-II ölçeğidir. Elde edilen verilere; aritmetik ortalama, t-testi, One-Way Anova testi, Pearson Korelasyon testi ve Faktör Analizi gibi bir dizi istatistikî analiz uygulanmıştır. İstatistikî analizler sonucunda yöneticilerin çatışma yönetimine bakış açıları konusunda tam bir tavır belirleyemedikleri sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin de çatışma yönetimine bakış açıları ile kullanılan çatışma yönetim tarzları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Çatışma Yönetimi, Bireylerarası Çatışma, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri*

**THE RELATIONSHIPS BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT APPROACHES OF THE MANAGERS OF FIVE STAR HOTELS MEMBERS OF TUROB AND THEIR INTERPERSONAL CONFLICT MANAGEMENT STYLES**

Today's organizations, in order to improve the organizational performance, one of the important jobs of managers is to handle the conflict effectively. In this study, main objectives are to describe and measure the correlation between conflict and conflict management approaches of the managers who work for the five star hotels which are the members of the “Touristic Hotels and Investors Associations” and managers' interpersonal conflict management styles. Two questionnaires were used for the research. The first questionnaire is designed to measure the approaches related to conflict. The second questionnaire is designed to measure conflict management styles ROC-II. T-test, One way ANOVA, Pearson correlation and Factor analysis were performed on data. The results of the statistical analysis revealed that the managers did not have clear-cut attitudes toward conflict and conflict management. No significant relation was found between conflict management approaches and interpersonal conflict management styles.

**Key Words:** *Conflict Management, Interpersonal Conflict, Five Star Hotels*

## GİRİŞ

Çatışma kavramı insanoğluyla yaşıttır. Sebebi veya sebepleri ne olursa olsun çatışma; sadece iş dünyasının değil, insan yaşamının her safhasında ve her zaman mevcut olan bir olgudur. Genel olarak çatışmanın kapsamının, oluşumunun, olumlu veya olumsuz sonuçları ile çözümünün tam olarak belirlenebilmesinin neredeyse mümkün olmadığı söylenebilir. Bu sebeple, literatürde yer alan çatışma yönetimi modellerinin, değişik sektörlerde iş gören pozisyonu bazında uygulanması sonucu elde edilen ampirik çalışmalara duyulan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır.

İşletmelerin çevresel faktörlerin değişim hızına ayak uydurabilmesi için işletme yöneticileri zamanında, pratik ve etkin çözümler üretebilmelidir. Çalışmanın uygulandığı turizm sektörü de dış çevresine ilişkin diğer tüm sektörlerden daha hızlı uyum sağlamak zorunda olan bir pazara hizmet vermektedir. Genel olarak ifade etmek mümkündür ki; turizmde işgücü devir oranları yüksektir ve nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç fazladır. Hem ulusal ve hem de uluslar arası bir çalışan ve müşteri profiline sahip olan turizm sektörü, küreselleşmeyle birlikte hızlı değişimler yaşamış organizasyon yapıları daha da karmaşık bir hal almıştır.

Turizm sektörü süreç teknolojisi ile çalışan ve müşteri (misafir) memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından birimler arası işbirliği ve koordinasyona yoğun ölçüde ihtiyaç duyulan bir yapıda, çatışma potansiyeli yüksek bir sektördür. Özellikle de alt birimleri kendi amaçlarına yönlendirme durumunda birimler arası çatışmalar kaçınılmazdır.

Bu çalışma kapsamında, tüm Türkiye’de “Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB)” üyesi olan beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 1. GENEL KAVRAMLAR

### 1.1. Çatışma Kavramının Tanımı

Çatışma kavramı işletme yönetiminin etkinlik, verimlilik ve performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir rekabetin sağlanabilmesi için bireyler arası çatışma yönetimi kaçınılmazdır. Kontrolde çıkan yıkıcı çatışmaların doğurabileceği ağır problemlere karşın modern örgüt yapılarında, çatışmanın etkin yönetilmesi sayesinde bireylerin yaratıcı potansiyellerinden en üst düzeyde fayda sağlanabilmektedir.

Çatışma diğer bir ifade ile uyumsuzluklar; insan hayatının ve dolayısıyla çalışma yaşamının her

safhasında karşılaşılan sosyal-psikolojik gerçeklerinden birisidir. En genel anlamda savaşımlardan, endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları kapsar (Tekarslan vd., 2000, s:237-240).

Roloff’a göre çatışma, çeşitli nedenlerle karşılıklı uyumsuzluk yaşayan üyelerin bir örgütsel aktiviteyi gerçekleştirmesi sürecinde ortaya çıkar (Rahim, 2002, s: 207).

Stephen P. Robbins ise çatışmayı bireylerin algılamaları ile ilişkili olarak tanımlar. Bu bağlamda çatışmanın, bir grubun diğer bir grubu negatif etkilemesi veya etkilemek üzere olmasını hissetmesi ile başlayacağını ifade eder (Robbins, 1998, s:434).

George ve Jones’a göre çatışma, bir kişi veya grubun hedefe yönelmiş davranışının diğer bir kişi veya grup tarafından engellenmesi durumunda ortaya çıkan karşılıklı bir mücadele sürecidir (George ve Jones, 1996, s:583).

Barney ve Griffin, çatışmayı iki veya daha fazla birey, grup ve organizasyon arasındaki yapay veya gerçek anlaşmazlık olarak tanımlarken, çatışmanın süresinin de durumsal olarak değişebileceğini, kısa dönemli olabileceği gibi aylar, hatta yıllar boyunca da sürebileceğini ifade etmektedirler (Barney ve Griffin, 1992, s:687).

Çatışma yönetimi kavramı yönetimin doğasında mevcut olan kıt kaynaklar ile yakından ilişkilidir. Kıt kaynakların neden olduğu bireysel veya grup olarak, çıkar ve amaçların çakışması ile karşılık ve engelleme durumları çatışma sürecini oluşturmaktadır.

Bir diğer yaklaşım çatışmayı, bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 1999, s:146).

Genel bir değerlendirme ile çatışma, yönetim kavramının en temel tanımında sözü edilen “*başkaları vasıtasıyla iş görebilme*” esnasında, kıt kaynaklardan dolayı, bireylerin, grupların kendi ve/veya kendileri arasındaki amaçlarının ve kazanımlarının karşılıklı mücadelesini içeren dinamik bir süreçtir.

### 1.2. Çatışma Türleri

Literatürde çatışmaya ilişkin pek çok sınıflandırma olup, Şekil 1’de örgütsel çatışma türleri genel bir bakış açısı ile özetlenmiştir.

Bu çalışma kapsamında çatışma; taraf olanlar açısından, birden fazla tarafın çatışmaya müdahil olduğu bireyler arası çatışma düzeyinde incelenecektir. Pondy’ye göre; koşullar, tutum, algılama ve davranış şekillerindeki etkileşim çatışma sürecini meydana getirir (Kılınç, 1985, s:105). Genel bir yaklaşımla, çatışma

türlerinin özünde çatışmalı davranışın ön koşulları (kıt kaynaklar, politik farklılıklar gibi), müdahil olan bireylerin veya grupların duygusal durumları (stres, huzursuzluk, düşmanlık, kaygı gibi), bireylerin zihinsel durumları (algılamaları, çatışmalı durumun farkına varılması gibi), pasif direnişten açıkça saldırganlığa varan çatışmacı davranışların tamamının yer aldığı söylenebilir.

### 1.2.1. Bireyler arası Çatışma

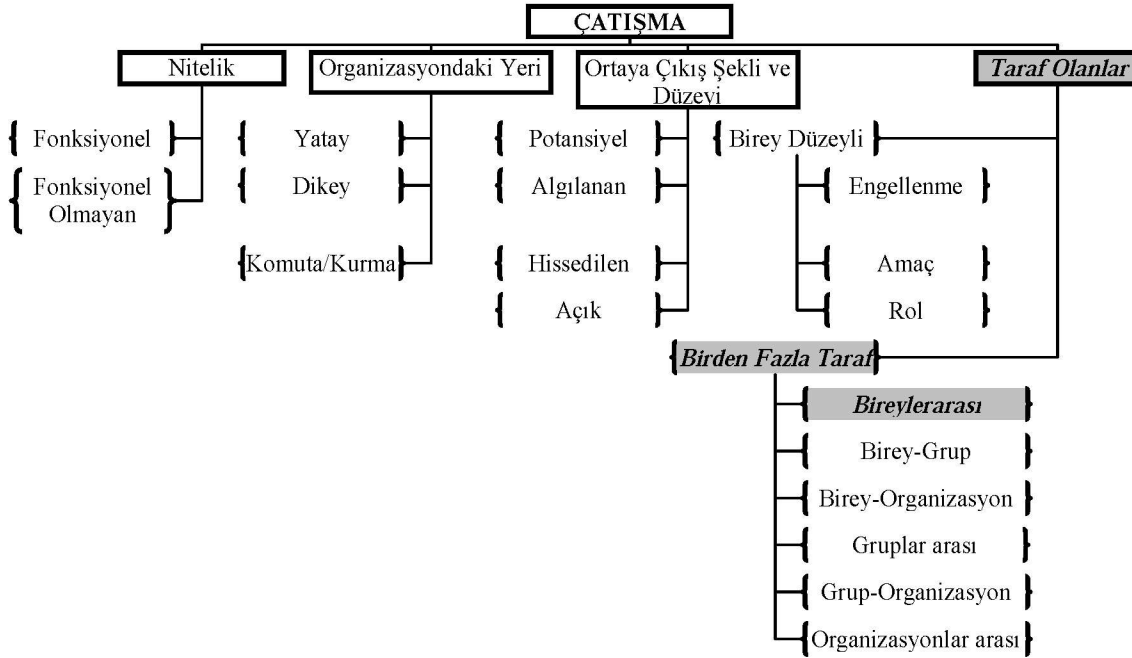
Bireyler arası çatışmalar; bir organizasyondaki bireyler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot ve değer yargıları nedenleriyle yaşanan çatışmalardır (Türk ve Doğan, 2002, s:64). Rekabeti ve yarışmayı içeren bu çatışma türünün, gruplar arası çatışmanın da oluşumunda önemli bir payı vardır. Bireyler arası çatışma, bir yandan organizasyon içindeki grupların ve organizasyonun hareketliliği ile gelişmesini sağlarken, öte yandan çekişmeleri ve zıtlıkları da içerdiğinden bireyler arası etkileşimi de azaltır (Tevrüz vd., 1999, s:229). Etkin yönetilmediği takdirde organizasyonlar için yıkıcı sorunlara da yol açabilir.

March ve Simon, çatışma kavramını karar verme süreci ile ilişkilendirmektedir (March ve Simon, 1975,

s:111). Çatışmanın standart karar verme mekanizmalarındaki bozulma sonucunda birey ya da grubun, bir eylem seçeneğini belirlemede güçlüğü uğradığında ortaya çıkacağı öne sürülür. Bu yaklaşımla çatışma kavramı; bireysel, örgütsel ve örgütler arası çatışma olarak sınıflandırılır. Bireyler arası çatışma, örgütsel çatışmanın da odak noktası olup bir ileri adımda bireyler arası çatışmanın gruplar arası çatışmaya dönüştüğü görülür. Dolayısıyla, bireyler arası çatışma örgütsel ve örgütler arası çatışmanın başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir. Çatışma ile başa çıkma sürecinin de başlangıç noktası, bireyler arası çatışmanın ortaya çıktığı safha olmalıdır.

### 1.2.2. Bireylerarası Çatışmayı Oluşturan Sebepler

Bireylerarası çatışmalar işletme yönetiminde en yaygın görülen çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar yetiştirme farklılıklarından karşılıklı algılama farklılıklarına kadar pek çok nedenle yaşanabilir (Tekarslan vd., 2000, s:25). Bu bölümde bireyler arası çatışmanın bireysel ve örgütsel sebepleri incelenecektir.



**Şekil 1: Örgütsel Çatışma Türleri**  
(Kasap, 2006, s:10)'dan Uyarlanmıştır.

### 1.2.2.1. Bireysel Sebepler

Çatışmanın doğuşunda farklılıkların rolü öne çıkmaktadır. Bu anlamda, bireylere ilişkin özelliklerden doğan farklar da çatışmaya neden olabilir. Bu unsurlar kişilik yapıları, eğitim farklılıkları, kültürel farklılıklar, duyu ve algılamadaki farklılıklar, karşılıklı iletişim düzeyleri, değer ve inanç farklılıkları, taraf olan bireylerin birbirlerini tanıma (Johari Penceresi Yaklaşımı gibi) ve ilişki seviyeleri olarak özetlenebilir.

### 1.2.2.2. Örgütsel Sebepler

İşletme yönetimi açısından ele alındığında, bireylerin içinde bulunduğu örgütün yapısından kaynaklanan nedenler çatışmayı yakından etkilemektedir. Bu nedenler, örgütün büyüklüğü, bürokratik yapısı, istihdam politikası, ücret ve ödüllendirme politikası, denetim sistemi, örgütsel kültür ve iklim, statü ve rol farklılıkları gibi faktörler olarak değerlendirilebilir. Nitekim örgütsel yapının değiştirilmesi çatışmaya kalıcı çözümler üreten yöntemlerden birisi olmakla birlikte, örgütsel performans açısından arzu edilen düzeyde çatışmanın varlığı da örgütün yapısıyla yakından ilişkilidir.

## 2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK KURAMSAL TEMELLER

Çatışmanın tanımlanmasındaki ve sınıflandırılmasındaki çeşitlilik kavrama yönelik varsayımlar ve felsefelerdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Genel olarak çatışma yönetiminin şekillendirilmesinde, çatışmaya yönelik yaklaşım ve felsefeler en önemli rolü oynamaktadır. Çatışmaya yönelik kuramsal temel iki ayrı bakış açısına sahiptir. Bunlardan ilki, çatışmaların tamamının insanın doğasından kaynaklanan saldırgan dürtülerinin bir sonucu olduğu ve diğeri ise çatışmanın çevrenin bir ürünü olduğu yönündedir (Tekarslan vd., 2000, s:271).

### 2.1. Çatışmaya Yönelik Varsayımlar

#### 2.1.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Varsayımları

İnsan ilişkileri yaklaşımı, çatışmanın işletme yönetimi açısından arzu edilmeyen, negatif bir olgu olduğunu, çözümlenmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması gerektiğini ifade eder. Çatışma sonucunda tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden uzaklaşacağı, güven, anlayış ve işbirliğinin eksileceği düşüncesiyle çatışmadan kaçınmanın mümkün olacağı öne sürülmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre çevre davranış biçimlerini belirler, bireyler özünde iyidir; işbirliği, güven ve iyilik insanların doğasında mevcuttur (Kılıncı, 1985, s:109). İnsan ilişkileri yaklaşımının varsayımları

geleneksel felsefeye temel teşkil edecek görüşleri ihtiva etmektedir.

#### 2.1.2. Çoğulcu (Pluralist) Yaklaşımın Varsayımları

Çoğulcu yaklaşım ise çatışmanın günümüz işletmeleri için kaçınılmaz olduğunu, yararlı sonuçlar doğuracağı için desteklenmesi gerektiğini ancak kontrol altında tutulabilmesi için yönetilmesinin zorunluluğuna dikkat çeker. Bu yaklaşıma göre çatışma, kıt kaynaklar için mücadele sonucunda veya insanın yapısından kaynaklanır. Çatışma yönetiminde çevrenin rolü çok önemli olsa da, aslında çatışma çevresel koşullardan öte bireylerin kahtsal ve psikolojik özelliklerinin bir sonucudur (Tekarslan vd., 2000, s:271). Çoğulcu yaklaşım da modern felsefenin temelini oluşturmaktadır.

### 2.2. Çatışmaya Yönelik Felsefeler

#### 2.2.1. Geleneksel Felsefe

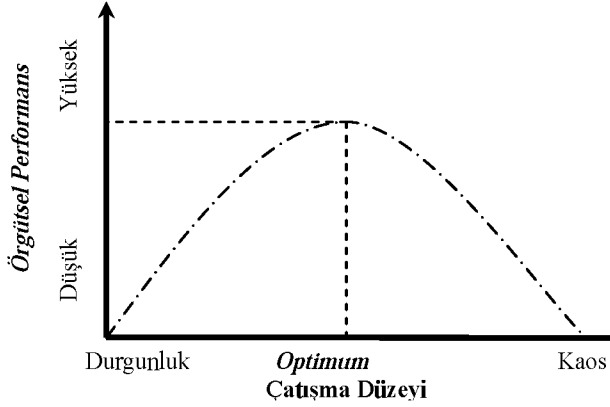
Geleneksel görüşe göre, bütün çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin görevi de bireyleri çatışmalara karşı korumaktır. Klasik yönetim teorileri ışığında, 1930-1940'lı yıllara kadar yaygın olarak egemen olan bu felsefe; örgütlerin her ne suretle olursa olsun çatışmadan kaçınması gerektiğini, çatışmanın bireysel ve örgütsel performansı olumsuz etkileyeceğini savunur. Bir işletmede çatışmanın gelişip ortaya çıkması yöneticilerin başarısızlıkları ya da yönetimle çalışanların bir problemi olarak değerlendiriliyorsa o işletmede geleneksel felsefenin hâkim olduğu söylenebilir (Güney, 2001, s:89).

#### 2.2.2. Modern (Davranışsal/ Etkileşimci) Felsefe

Modern felsefe çatışmayı sosyal yaşamın bir parçası olarak algılar. Geleneksel felsefenin tersine, her çatışmayı yıkıcı olarak kabul etmek yerine etkin yönetildiğinde çatışmanın örgütsel performansı arttırabileceği özellikle kaos içinde, belirsiz ve değişken çevre koşullarında yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayarak yönetime yardımcı olacağı belirtilmektedir.

Mümkün olmamasına rağmen, hiç çatışmanın olmadığı işletmelerde, işletme körlüğü yaşanabileceği, yenilik, değişim, yaratıcılık ve performansın olumsuz etkileneceği gibi sürekli ve yüksek düzeyde çatışmaların olması durumunda da kararların gecikmesi veya hiç verilememesi, tavizlerin sorunları çözmekte yetersiz kalması gibi nedenlerle yine aynı olumsuzlukların yaşanması kaçınılmazdır (Güney, 2001, s:90). Bu felsefe kapsamında çatışma düzeyi ve performans ilişkisi Şekil 2'de görülmektedir.

Modern yaklaşımla çatışmaya yol açan nedenlerin dikkatlice analizi sonucu örgütsel ve bireysel açıdan sakıncalı çatışmalarla başa çıkılması, yine örgütsel ve bireysel performansı, verimliliği arttırıcı çatışmaların yönetilmesi gerekmektedir (Kılıncı, 1986, s:150).



**Şekil 2: Çatışma Düzeyi ve Örgütsel Performans İlişkisi**

(Miner, 1988, s:333)'den Uyarlanmıştır.

### 3. ÇATIŞMALARLA GEÇİCİ/ KALICI BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Çatışmalarla başa çıkma yöntemleri genel bir sınıflandırma ile iki temel bakış açısına dayalıdır. Bunlar,

- ❖ Çatışmaya geçici çözüm getiren başa çıkma yöntemleri,

- ❖ Çatışmaya kalıcı çözüm getiren başa çıkma yöntemleridir.

Çatışmaya geçici çözüm getiren başa çıkma yöntemleri kalıcı yöntemlere göre daha kolay ve pratik uygulanabilir. Ayrıca, kalıcı yöntemlere göre uygulanması çok uzun zaman almayacağından en yaygın kullanıldığı değerlendirilen başa çıkma yöntemleridir. Bununla birlikte bu yöntemler çatışmanın semptomlarını sadece o an için ortadan kaldırır, zaman içinde çatışma muhtemelen tekrar su yüzüne çıkar.

Bu yöntemler; kadercilik, kaçınma (kayıtsız kalma, soyutlanma ve çekilme), hükmetme, yatıştırma, uzlaşma (pazarlık, hakem kararına bırakma, oylama, farklılıkların paylaşılması, ortak bir düşman yaratma, amirin kararına bırakma) olarak özetlenebilir.

Çatışmaya kesin çözüm getiren yöntemler ise; bireyler, departmanlar veya örgütler arası iletişimin artırılması, insan değişkeninin değiştirilmesi, örgütsel yapıya ilişkin düzenlemeler, problem çözme yaklaşımı, üst hedefler oluşturma, takım çalışması gibi örgüt geliştirme uygulamalarının yaygınlaştırılmasıdır. Söz konusu yöntemler geçici yöntemlere nazaran uzun süren bir çalışma gerektirirler de olumsuz etkileri olan çatışmaların kökenine inerek ortadan kaldırdıkları için gerçek anlamda "çözüm yöntemi" olarak ele alınabilecek yöntemlerdir.

### 3.1. Çeşitli Çatışma Çözüm Tipolojileri

Bu bölümde literatürde yer alan temel çatışma çözüm tipolojileri özetlenerek, çalışmanın uygulama bölümünde Rahim'in çatışma çözüm yöntemi seçilmesinden dolayı daha kapsamlı olarak ele alınacaktır.

Mary Parker Follet, klasik yönetim düşüncesinde yer almayan, ancak örgüt içinde kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan çatışmalarının çözümlenmesinde; "tarafardan birinin kendi arzusu ile boyun eğmesi", "tarafklar arasında mücadele ve birinin kazanıp diğerinin kaybetmesi", "tarafkların karşılıklı olarak çıkarlarından kısmen vazgeçmesi" ve "birleşme, anlaşma ve tamlama" seçeneklerinden birinin geçerli olacağını ifade etmiştir (Baransel, 1979, s:269). Bu bağlamda, ilk iki çözüm yolunun güç kullanmayı içermesi ve üçüncü yolunun çatışmayı ertelemesiyle çatışmaya geleneksel bakış açısını yansıtmakta iken son çözümün ise her iki tarafı tatmin etmesi itibarıyla modern bakış açısını yansıttığı söylenebilir.

Blake ve Mouton'un, ilk kavramsal modelinde bireyler arası çatışma, "insana verilen önem" ve "üretime verilen önem" boyutlarının derecelendirilmesiyle beş ana başlıkta incelenmiştir. Bunlar; problem çözme, yumuşatma, hükmetme, geri çekilme, uzlaşma tarzlarıdır (Rahim, 1983, s:368). Şekil 3'te Blake ve Mouton'un çatışma yönetim biçimleri ölçeği görülmektedir.

Blake ve Mouton, Şekil 3'de görüldüğü gibi her iki boyutun 9 farklı derecede kombinasyonlarıyla 81 farklı çatışma yönetim biçimi ortaya koyarak bunlardan özellikli ifade eden beş boyutu tanımlamışlardır.

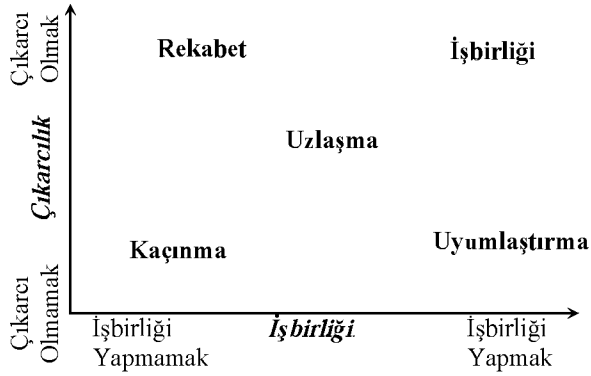
Thomas da çatışma çözüm tarzlarını işbirlikçilik ve çıkarıcılık boyutlarında yine beş temel yöntemle (rekabet, uyumlaşma, uzlaşma, işbirliği ve kaçınma) ele almıştır (Kılınç, 1986, s:152). Şekil 4'te Thomas Modeli görülmektedir.

Rahim ve Bonoma modeli; Blake ve Mouton ile Thomas'a benzer bir şekilde kavramlaştırmış ancak, çatışmayı ele alış tarzlarını bireylerin "kendilerine ilgi" ve "başkalarına ilgi" boyutlarıyla farklılaştırmışlardır. İlk boyut kişinin kendine gösterdiği ilginin derecesini (düşük-yüksek) açıklarken, ikinci boyut kişinin başkalarına gösterdiği ilginin derecesini (düşük-yüksek) açıklamaktadır. Bu boyutlarla, çatışma süreci esnasında bir bireyin motivasyonel yönelimi ortaya koyulmaktadır (Rahim, 2002, s:217).

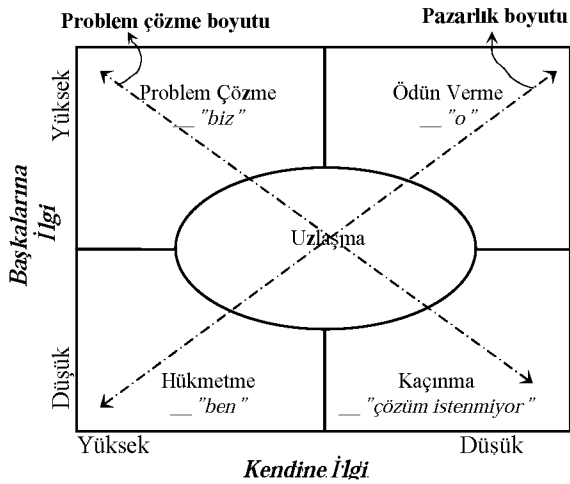
Bu iki boyutun birlikte incelenmesi ile Şekil 5'te görülen bireylerarası çatışmanın ele alındığı beş özel tarz meydana gelmektedir.

(1,9)								(9,9)
Yumuşatma								Problem Çözme
İnsana Verilen Önem								
				(5,5)				
Geri Çekilme							Hükmetme	
(1,1)	Üretime Verilen Önem						(9,1)	

Şekil 3: Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetim Biçimleri (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s:7)



Şekil 4: Thomas'ın Çatışma Yönetim Modeli (Tekarslan vd., 2000, s:306)'den Uyarlanmıştır.



Şekil 5: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Modeli (Rahim, 2002, s:217)'den Uyarlanmıştır.

### 3.2. Rahim'in Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tipolojisi

Rahim'in bireyler arası çatışma çözüm yöntemi literatürde yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Yöntem, geçici ve kalıcı çözüm yöntemlerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bir diğer bakış açısı ile de yöntem hem geleneksel hem de modern yaklaşımların birlikte uygulandığı bir modeldir.

#### 3.2.1. Bütünleştirme (Problem Çözme) (Integrating)

Problem çözme yaklaşımı, çatışmaya modern bakış açısının bir yansımasıdır. Bireyin kendine ve başkalarına olan ilgi derecesi en yüksek seviyededir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için açık iletişim, bilgi alış veriş, alternatiflerin doğru belirlenmesi, her iki tarafın da çözüme ortak olması en önemli unsurlardır. Bireyler karşı karşıya gelerek gerçek problemi, ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere etmeleri sonucu her iki taraf için de kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler (Karip, 2003, s:64). Böylece problem üzerinde mutabakat sağlanarak, çözüme en kısa zamanda en etkin, en verimli şekilde ulaşmak mümkün olacaktır.

#### 3.2.2. Kaçınma (Avoidance)

Kaçınma geleneksel bir çatışma ile başa çıkma yöntemi olup bireylerin hem kendilerine ve hem de başkalarına gösterdikleri ilginin düşük olduğu bir durumda tercih edilen bir yaklaşımdır. Çatışmaya geçici çözümler getiren yöntemlerden birisidir. Çatışma ile varılması düşünülen sonuç her zaman bir çözüm olmayabilir. Modern bakış açısı ile çatışmanın yaşandığı süreç de örgüte bir dinamizm kazandıracaktır. Bu çerçevede kaçınma yerinde ve zamanında gerçekleşirse, başarılı bir çatışma yönetim süreci yaşanmış demektir. Aksi takdirde, kaçınma bir çatışma çözümü olmayacaktır. Dolayısıyla kaçınma, çatışmanın yaşandığı safhalarla da ilişkilendirilerek kaçınma; kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme davranışları şeklinde kendini gösterebilir.

#### 3.2.3. Ödün Verme (Obliging)

Bireylerin kendilerine ilgi düzeylerinin düşük, başkalarına ilgi düzeylerinin de yüksek olması durumunda tercih edilen bir yaklaşımdır. Bir anlamda, kendi ilgilerini ihmal edip karşı tarafın ilgilerini dikkate alan bireylerin çatışma çözümünde kullandığı bir yöntemdir. Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak değerlendirilebilir. Uyma davranışı gösteren birey farklılıkları göz ardı ederek, iki taraf arasındaki benzerlikler üzerine yoğunlaşır (Kasap, 2006, s:22). Bu yaklaşım da geleneksel çatışma ile başa yöntemleri arasındadır. Ödün verme, bireyler arası

ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği bir durumda kullanılabilir (Karip, 2003, s:70).

### 3.2.4. Hükmetme (Dominating)

Bireylerin kendine olan ilgilerinin yüksek, başkalarına olan ilgilerinin düşük olması durumunda yaygın olarak başvurulan bir yöntemdir. Hükmetme, çatışma yaşayan bireylerin çeşitli kaynaklardan sahip oldukları güç dengesizliğinin bir sonucudur. Rutin operasyonel işler için hızlı kararlara duyulan ihtiyaç sonucunda uygun bir çözüm tarzı olsa da bireylerin yaratıcılık, yetkinlik ve kapasitelerinin kullanımını engellediği bilinir. Hükmetme tarzı, geleneksel bir çatışma yönetim yaklaşımıdır.

### 3.2.5. Uzlaşma (Compomising)

Uzlaşma, bireylerin hem kendilerine hem de başkalarına eşit ilgi düzeyinde oldukları bir yaklaşımı ifade eder. En yaygın kullanılan modern yöntemlerden birisidir. Taraflar pazarlık, hakem müdahalesi, farklılıkları paylaşılması, oylama gibi çeşitli şekillerde karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için bir takım şeylerden feragat ederler.

## 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında, “Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği” (TUROB)’ne üye beş yıldızlı otel yöneticilerinin; çatışma yönetimi yaklaşımları ve bireyler arası çatışma yönetim tarzları ile yöneticilere ait demografik veriler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Kapsam itibarıyla çatışma yönetimi zaten çatışmayı çözüme, azaltma ve bitirme yaklaşımlarını da içermektedir. Ancak yaşanan çatışma şekli, yöneticilerin çatışma yaklaşımları ve bireysel çatışma çözüm tarzları ilişkisinin belirlenmesi ile işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkı sağlayabilecek stratejiler geliştirilebilir. Dolayısıyla bu stratejik yaklaşım çatışmanın fonksiyon bozucu etkilerini en aza indirgeyerek, bireyler arası çatışmaya yönelik bireysel davranış kalıplarına temel teşkil edecek tutumların da belirginleşmesine imkân sağlayacaktır.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana kütesini “Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği” (TUROB)’ne üye 33 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır\*. Çalışma kapsamında, otel

\* Yazarlar, araştırmanın uygulama safhasındaki desteklerinden dolayı TUROB Genel Müdürü İsmail TAŞDEMİR’e teşekkür ederler.

sektöründe yaşanan çatışmalar ve bunlara ilişkin kullanılan çözüm tarzları “bireysel çatışma” çerçevesinde sınırlandırılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup en önemli kısıtın da çatışma kavramının öz beyana dayalı bir yöntemle ölçülmesinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin yönetilenlere ilişkin bir konuda kendi davranış tarzlarını olduğu gibi değil de olmak istedikleri gibi, tek yönlü olarak, değerlendirebilecekleri yöntemden kaynaklanan önemli bir kısıttır.

Bir diğer önemli kısıt, Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği üyesi beş yıldızlı otellerin tamamına yönelik yapılan bu açıklayıcı çalışmanın tüm yöneticiler ile çalışanların tamamına birebir uygulanması maliyet ve zaman açısından mümkün olmadığından araştırma otel yöneticileriyle sınırlandırılmış olmasıdır.

### 4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma kapsamında iki ayrı soru formu kullanılmıştır. Tüm ölçeklerdeki ifadeler sektöre yönelik düzenlenmiş, ön pilot çalışması belirlenen iki pilot oteldeki 20 adet yöneticiye uygulandıktan sonra kullanılmıştır. Birinci ölçek, Kılıç tarafından geliştirilen ve yüksek lisans tez çalışması kapsamında kullanılan, çatışmaya ilişkin yaklaşımları (Geleneksel-Modern/Etkileşimsel) belirlemeye olanak sağlayan “Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği” 22 maddeden oluşmaktadır (Kılıç, 2006, s:107-108). İkinci ölçek, Rahim tarafından geliştirilen çatışma çözüm tarzlarını (Problem Çözme, Kaçınma, Hükmetme, Ödün Verme, Uzlaşma) belirleyen 28 maddeden meydana gelen ROC-II ölçeğidir.

Araştırma sürecinde ölçekler Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB) kanalıyla otellere yollanmıştır.

Elde edilen verilerin analizi SPSS 14.0 programı ile yapılmıştır. Veriler frekans dağılımları, t testi, One Way Anova (Tek yönlü varyans analizi), Pearson Korelasyon testi ve faktör analizi yöntemleriyle incelenmiştir.

### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında dört adet hipotez ele alınmıştır:

*H<sub>0a</sub>*: Beş yıldızlı otellerde yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının ile çatışma yaklaşımları ve çatışma yönetim tarzlarına anlamlı etkisi vardır.

*H<sub>0b</sub>*: Beş yıldızlı otellerde yöneticilerin eğitim düzeylerinin çatışma yaklaşımları ve çatışma yönetim tarzlarına anlamlı etkisi vardır.

*H<sub>0c</sub>*: Beş yıldızlı otellerde yöneticilerin lisans eğitim alanları ile çatışma yaklaşımları ve çatışma yönetim tarzlarına anlamlı etkisi vardır.

*H<sub>0d</sub>*: Beş yıldızlı otellerde yöneticilerin turizm sektöründeki hizmet süreleri ile çatışma yaklaşımları ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

*H<sub>0e</sub>*: Beş yıldızlı otellerde yöneticilerin çatışma yaklaşımları ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Modern bakış açısına sahip yöneticilerin çatışma yönetim tarzları "Problem Çözme" ve "Uzlaşma"dır.

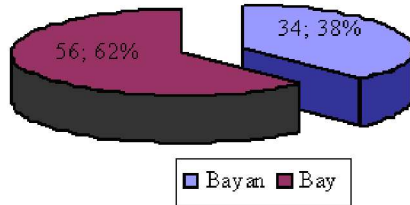
Geleneksel bakış açısına sahip yöneticilerin çatışma yönetim tarzları "Kaçınma", "Ödün Verme" ve "Hükmetme"dir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

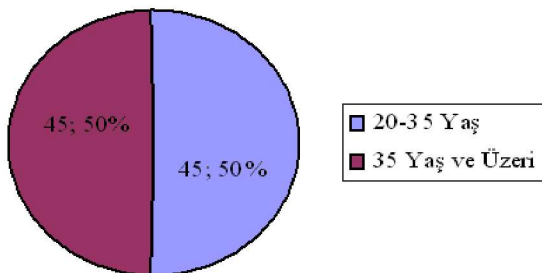
Anket formları TUROB'a üye 33 adet beş yıldızlı otelin tamamına yollanmış, 16 otelden toplam 91 otel yöneticisinden cevap alınmış, 1 anket geçersiz olmak üzere 90 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çatışmaya ilişkin yaklaşımları belirleme ölçeği ve çatışma çözüm yöntemlerini belirleme ölçeği (ROC-II) alınan verilerin geçerliği ve güvenilirliğini test etmek amacıyla analize tabii tutulmuştur. İlk ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,783, ikinci ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,735 olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de 0,5'den büyük olduğundan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Analizlere geçilmeden önce parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması gerektiğinden, One Sample Kolmogrof-Smirnov testi her iki ölçeğin boyutlarının ortalamalarına



Şekil 6: Cinsiyete Göre Dağılımlar



Şekil 7: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

uygulanmış ve tüm boyutların (Modern-Geleneksel ve Çatışma Çözüm Tarzları) normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. (Değişkenlere Kolmogrof-Smirnov testi uygulanmış, her iki ölçeğin boyutlarının aritmetik ortalamalarına uygulanmış ve tüm boyutların (Modern-Geleneksel ve Çatışma Çözüm Tarzları) normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

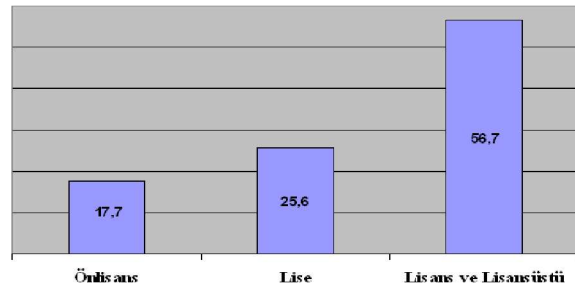
### 5.1. Araştırmaya Katılan Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Demografik Verileri

Şekil 6'da görüldüğü gibi yöneticilerin (34 kişi) %38'si bayanlardan ve (56 kişi) %62'si erkeklerden oluşturmaktadır. Şekil 7'de yaş gruplarına göre dağılım verilmiş olup, araştırmaya katılanların yarısı (45 kişi) "20-35" yaş grubuna ve diğer yarısı ise "35 yaş ve üzeri" gruba dâhildir.

Şekil 8'de görüldüğü gibi otel yöneticilerinin %56,7'si lisans ve lisansüstü eğitim görmüş bireylerden oluşurken, %25,6'sı lise ve %17,7'si ön lisans mezunudur.

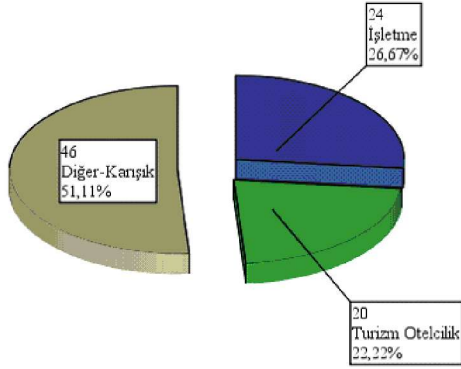
Yöneticilerin farklı eğitim altyapılarının araştırma kapsamında ele alınabilmesi için lisans eğitim alanları sorulmuş ve %51,11'lik bir oranla çeşitli (Mühendislik, yabancı dil, edebiyat, tarih vs. gibi), %26,67'si işletme ve %22,22'sinin de turizm otelcilik eğitimi aldıkları tespit edilmiştir (Şekil 9).

Çatışma yönetiminde tecrübenin etkisini ölçebilmek amacıyla yöneticilerin şimdiye kadarki toplam hizmet süreleri alınmıştır. Toplam hizmet süreleri Şekil 10'da görüldüğü gibi %33,33'ü 10 yıldan az, %30'u 10-15 yıl arası ve %36,67'si de 15 yıldan fazladır.

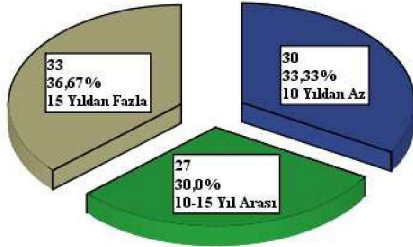


Şekil 8: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

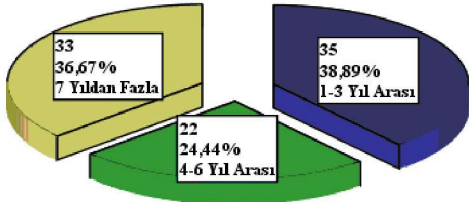




Şekil 9: Lisans Eğitim Alanlarına Göre Dağılım



Şekil 10: Toplam Hizmet Süresinin Dağılımı (Yıl)



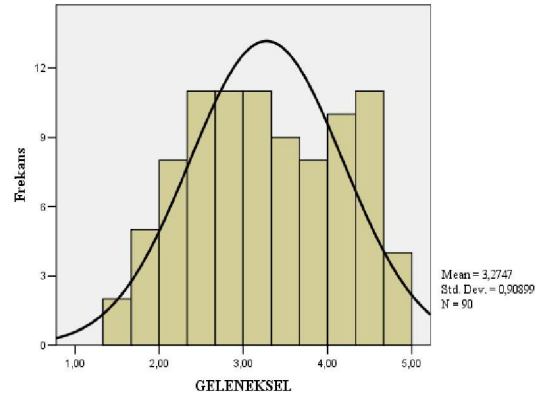
Şekil 11: Mevcut Oteldeki Hizmet Süresinin Dağılımı (Yıl)

Hâlihazırda yöneticilerin çalıştıkları oteldeki hizmet süreleri, zaman içerisinde bireylerarası çatışmanın seyrini ölçebilmek amacıyla sorulmuş olup, Şekil 11’de görüldüğü gibi, %38,89’u 1-3 yıl arası, %24,44’ü 4-6 yıl arası ve %36,67’sinin de 7 yıldan fazla görev yapmakta olduğunu göstermektedir. Genel bir yaklaşım ile işgücü devir oranlarının turizm sektörü için yüksek olduğu bilinir. Bu araştırmada da bu durum tespit edilmiş olup araştırmaya katılanların %63,33’ü, en fazla 6 yıldır hâlihazırda çalıştıkları otelde görev yapmaktadırlar. Dolayısıyla, her ne kadar sadece bu rakamlar işgücü devri konusunda değerlendirme yapmak için yeterli gözükmeseyse de, yüksek işgücü devir oranlarının otel yöneticileri için de geçerli olduğu söylenebilir.

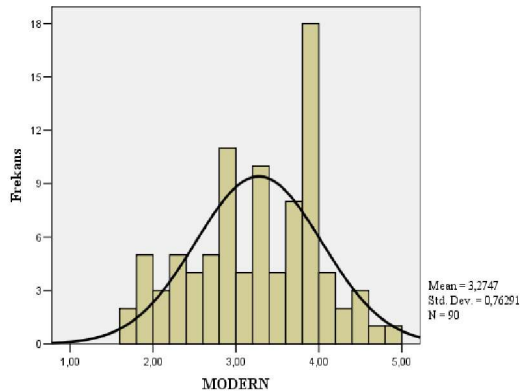
## 5.2. Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Çatışmaya ilişkin yaklaşımları belirleyebilmek amacıyla, kullanılan ölçeğe ait istatistikî değerlendirmeler bu bölümde sunulmuştur. Öncelikle, ölçek kapsamında yer alan geleneksel ve modern yaklaşıma yönelik 11’er adet sorunun aritmetik ortalaması alınmış; her iki boyuta ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Şekil 12 ve Şekil 13’de verilmiştir.

Çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımlar, demografik verilere göre değerlendirilmiştir. Bu safhada, cinsiyete ve yaş gruplarına göre t-testleri; sektördeki hizmet süreleri, mevcut oteldeki hizmet süreleri, eğitim seviyeleri ile lisans eğitim alanlarına göre de “One Way Anova” analizleri %95 güven aralığında (%5 anlamlılık seviyesinde) yapılmış ve tüm değişkenler bazında, modern veya geleneksel yaklaşım arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumun, otel yöneticilerinin çatışmaya ilişkin net bir tavır belirleyemediklerini göstermiştir.



Şekil 12: Geleneksel Yaklaşıma Ait Dağılım



Şekil 13: Modern Yaklaşıma Ait Dağılım

Aynı ölçeğe “Faktör Analizi” uygulandığında ise, geleneksel yaklaşımı ölçen anket maddelerinden oluşan ilk grubun toplam varyansın %46,11’ini ölçen, ikinci grubun ise toplam varyansın %8’ini, diğer grupların ise daha küçük oranlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, otel yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarında en belirleyici unsurun geleneksel yaklaşım olduğu söylenebilir.

Araştırmanın hipotezlerinden  $H_{0a}$ ;  $H_{0b}$ ;  $H_{0c}$  ve  $H_{0d}$  hipotezlerinin çatışmaya ilişkin yaklaşımlara yönelik kısmi reddedilmiştir.

### 5.3. Kullanılan Çatışma Çözüm Tarzlarının Belirlenmesi

Kullanılan çatışma çözüm tarzları, çatışma yaklaşımlarında olduğu gibi, cinsiyete ve yaş gruplarına göre t-testleri ile otel toplam hizmet süreleri, mevcut oteldeki hizmet süreleri, eğitim seviyeleri ile lisans eğitim alanlarına göre de “One Way Anova” analizleri %95 güven aralığında analizler yapılmış ve değişkenler bazında, kullanılan tarzlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmanın hipotezlerinden  $H_{0a}$ ;  $H_{0b}$ ;  $H_{0c}$  ve  $H_{0d}$  hipotezlerinin çatışmaya çözüm tarzlarına yönelik kısmi da reddedilmiştir.

$H_{0e}$  hipotezine ilişkin çatışma yaklaşımları ile çatışma çözüm tarzları ilişkisi Tablo 1 ve Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi Pearson Korelasyonu analizi sonucunda modern yaklaşım sergileyenler ile modern yaklaşımlar olarak değerlendirilen problem çözme ve uzlaşma tarzları arasında anlamlı, doğrusal bir korelasyon bulunamamıştır. Yine Tablo 2’de de görüldüğü gibi Pearson Korelasyonu analizi sonucunda geleneksel yaklaşım sergileyenler ile geleneksel yaklaşımlar olarak değerlendirilen kaçınma, hükmetme ve ödün verme tarzları arasında bir korelasyon olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla,  $H_{0e}$  hipotezi de reddedilmiştir.

Ancak tablolardan elde edilen diğer korelasyonlar da oldukça önemli sonuçlar vermektedir. Tablo 1’den elde edilen sonuca göre uzlaşma ve problem çözme yaklaşımları %99 güven aralığında 0,484 korelasyon katsayısına sahiptir. Tablo 2’den elde edilen sonuca göre de kaçınma ve ödün verme yaklaşımları %99 güven aralığında 0,321 korelasyon katsayısına sahiptir.

### 5.4. Otel Sektörüne Yönelik Değerlendirmeler

Araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel sektörü hem ulusal pazara ve hem de uluslar arası pazara hitap etmektedir. Çalışan profili ve otellerin organizasyon yapıları itibarıyla de çok uluslu ve çok kültürlüdür. Çatışmanın en önemli kaynakları arasında farklılıkların olmasından hareketle bu sektör için çatışmanın yönetilmesi bir zorunluluk halini almıştır.

Yapılan işin doğası gereği nitelikli iş gücü ihtiyacı en üst düzeydedir. Otel organizasyonları iç ve dış çevredeki değişimlere karşı proaktif olmalı, kısa sürede uyum sağlayabilmelidir. Bireyler arası çatışmanın etkin yönetimi kurumsal performansın da tetikleyici gücüdür.

Araştırma sonuçlarına göre otel yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimine yönelik net bir tavır belirleyemedikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda otel yöneticilerinin çatışmaya yönelik yaklaşımları ile çatışma yönetim tarzları; cinsiyet dağılımı, yaş grupları, eğitim düzeyleri ile eğitim alanları ve hizmet yıllarına göre analiz edilmiş istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Hatta çatışmaya yönelik yaklaşımlar ile çatışma yönetim tarzları arasında da bir korelasyon beklenmesine rağmen anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır.

Bu sonuçların nedenleri bir başka araştırma konusu olmakla birlikte, yazarların araştırmaya katılan otellerdeki yöneticilerle yaptıkları görüşmelerin sonuçlarını da kısaca burada aktarmanın yerinde olacağı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, faktör analizi sonuçlarında ileri sürüldüğü gibi, çatışmaya yönelik yaklaşımların geleneksel yaklaşımdan yana ağır bastığı yapılan sözlü görüşmelerle de desteklenmiştir. Dolayısıyla, çatışma gibi bireylerin zihninde “negatif” çağrışımlar uyandıran bir kavramın öz beyana dayalı bir yöntemle ölçülmesinin, çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlerin reddedilmesine neden olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak, otel sektöründeki yöneticilerin çatışma ve çatışma yönetimi konusunda hizmet içi eğitimler yoluyla desteklenmesinin örgütsel performansa olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Tablo 1: Modern Yaklaşım ve Modern Çatışma Çözüm Tarzları İlişkisi**

		Modern Yaklaşım	Problem Çözme	Uzlaşma
Modern Yaklaşım	Pearson Correlation	1	-0,022	-0,046
	Sig. (2-tailed)		0,838	0,667
	N	90	90	90
<b>Problem Çözme</b>	<i>Pearson Correlation</i>	-0,022	1	<b>0,484(**)</b>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,838		0,000
	<i>N</i>	90	90	90
Uzlaşma	Pearson Correlation	-0,046	0,484(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,667	0,000	
	N	90	90	90

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tablo 2: Geleneksel Yaklaşım ve Geleneksel Çatışma Çözüm Tarzları İlişkisi**

		Geleneksel Yaklaşım	Kaçınma	Hükmetme	Ödün Verme
Geleneksel Yaklaşım	Pearson Correlation	1	0,132	0,084	-0,045
	Sig. (2-tailed)		0,216	0,429	0,673
	N	90	90	90	90
<b>Kaçınma</b>	<i>Pearson Correlation</i>	0,132	1	0,122	<b>0,321**</b>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,216		0,253	0,002
	<i>N</i>	90	90	90	90
Hükmetme	Pearson Correlation	0,084	0,122	1	0,011
	Sig. (2-tailed)	0,429	0,253		0,917
	N	90	90	90	90
Ödün Verme	Pearson Correlation	-0,045	0,321**	0,011	1
	Sig. (2-tailed)	0,673	0,002	0,917	
	N	90	90	90	90

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### KAYNAKÇA

- BARANSEL, A., 1979, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, Fatih Matbaası.
- BARNEY, J.B. ve GRIFFIN R.W., 1992, **The Management of Organizations**, ABD., Houghton Mifflin Co.
- GEORGE, J.M. ve JONES G.R., 1996, **Organizational Behavior**, ABD., Addison-Wesley Pub.Co.
- GÜNEY, S., 2001, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Nobel Yayın ve Dağıtım.

- ERDOĞAN, İ., 1999, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Ens. Yayın No:5.
- KARİP, E., 2003, **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- KASAP, B., 2006, **Yıldız Teknik Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Çatışma Yaklaşımları, Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri**, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- KILIÇ, S., 2006, **Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri**, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KILINÇ, T., 1985, **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 1985.
- KILINÇ, T., 1986, **Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1.
- MARCH, J.G. ve SIMON, H., 1975, **Örgütler**, Çev.Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran, Ankara, TODAİE Yayınları.
- MINER, J.B., 1988, **Organizational Behavior**, ABD., Random House Inc., First Edition.
- RAHİM, M.A., 2002, **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**, International Journal of Conflict Management; 13, 3; ABI/INFORM Global.
- RAHİM, M.A., 1983, **A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict**, Academy of Management Journal, 26, 000002; ABI/INFORM Global.
- ROBBINS, S.P., 1998, **Organizational Behaviour**, San Francisco, Prentice Hall.
- TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., ŞENCAN H. ve BAYSAL A.C., 2000, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:278.
- TEVRÜZ, S., ARTAN İ. ve BOZKURT, T., 1999, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul, Beta Basım Yay.Dağ.
- TÜRK, M. ve DOĞAN, S., 2002, **Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, Cilt 5, S.18.
- SÖKMEN, A. ve YAZICIOĞLU, İ., 2005, **Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1.