

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE MEYDANA GELEN ÇATIŞMALARIN İNCELENMESİ AÇISINDAN BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin İLERİ*
Metem SEZGİN**

Özet

Bir örgütte bireyler ve grupların çalışma sorunlarından kaynaklanan sorunlar ve anlaşmazlıkları ifade eden ve günümüzde gittikçe önem kazanan bir kavram haline gelen çatışma, işletme düzeyinde olumlu ve olumsuz etkileriyle örgüt yapısını ve işleyişini etkilemektedir. İşletmelerin verimlilik, rasyonellik ve maksimum kâr elde etme gibi amaçlarına ulaşabilmesi, hatta yaşamlarını devam ettirebilmeleri olumlu çatışmalardan faydalanılması, olumsuz çatışmaların çözümü ve çatışmaların yönetilmesine bağlıdır. Otel işletmeciliğinde de insan unsurunun ön plana çıkmasıyla; bir hizmet sektörü olan bu sektörün örgütsel sorunlarının işletme, personel, tüketici sac ayaklarını da kapsamasıyla "Çatışma yönetimi" önem arz etmektedir.

1. GİRİŞ

Örgütler birden çok insanın bir araya gelerek amaçlarına ulaşmak için oluşturdukları organizasyonlardır. Örgüt bir toplumsal sistem olarak, ortak çaba gerektiren belirli amaçları etkili şekilde gerçekleştirmek için iki veya daha fazla insanın yetki ve sorumluluk düzeni içinde katılarak yer aldıkları bir sistemdir.

Örgüt ve yönetim kuramlarına göre insanlar; bir arada çalışırken ilişkilerini, güçlerini, hedeflerini, rollerini ve eylemlerini, iletişim sayesinde ortaya koyarak, belli bir yapı oluştururlar. Öyleyse örgüt iletişim ağıyla çevrili bir yapıdır. Örgüt yapısındaki çalışanların ilişkileri ve etkileşimleriyle örülü bu yapı, bu ilişkilerin iyi ve uyumlu olması sayesinde canlı verimli ve etkili olabilecektir.

Bir örgütün kurulduğu haliyle politika, ilkeler ve aynı standartlarla uzun süre çalışması zor hatta imkansız olabilir. Çünkü; ilk başta örgütün yaşamını sürdürdüğü iç ve dış çevrenin sürekli değişkenlik gös-

* Yrd.Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu.

** Öğr.Gör., Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu.

termesi ikinci olarak, örgütsel yapıda değişimlerin yaşanması ve üçüncü bir neden olarak, örgütü oluşturan bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu çatışmaların yaşanması örgütün yaşam süresince karşılaştığı etkilerdir. Üçüncü olarak bahsedilen çatışmalar çıkması ise örgüt ve iş görenleri açısından “Örgüt amaçlarıyla iş gören amaçlarını birbirine tamamen uygundur” demenin son derece güç olduğudur. En basit anlamıyla anlaşmazlık manasına gelen çatışmalar örgütün yapısını etkilemektedir. Bu etkileme bireyler ve örgüt düzeyinde olumlu ve olumsuz şekillerde yapılan iş ve verimlilik başta olmak üzere birçok değişkenle ele alınabilir.

Bu çalışmanın amacında çatışma yönetimi çerçevesinde; çatışma, nedenleri, olumlu ve olumsuz etkileri, çatışma şekillerini, çatışmanın çözümünü genel hatlarıyla ortaya koyarak; hizmet sektörü çerçevesinde bir örgüt yapısı olan otel işletmeleri açısından, yöresel bazda yapılan bir uygulamayla da konuya yaklaşımda bulunmaktadır. Otel işletmelerinin bazı yönlerden diğer işletmelerden ayrılmasına karşın hizmet sektörü oluşu ve insan faktörünün ön plana çıkmasıyla “Çatışma yönetimi” de önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan personelin çokluğu ve müşterilerle ilişkilerde olumsuzlukların önlenmesi çatışmaların yönetilmesiyle mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda, otel işletmelerinde meydana gelen çatışmalara örneklem teşkil etmesi bakımından Konya yöresinde “Turizm işletme belgesi” oteller bazında bir anket çalışması yapılmıştır. Çatışmayla ilgili görüşler, çatışma sebepleri, çatışan taraflar, çatışmaların olumlu ve olumsuz etkileri, çatışma yönetimi için yapılabilecek uygulamalar yapılan anketle analiz edilmiştir.

2. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Koçel 1993, s.395). Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirmek sürekli çevreleriyle mücadele etmek, gerekirse çatışmak zorundadır. Yani çatışma insanlara özgü bir olay değildir. Örgütsel anlamda ise çatışma; “Bir örgütte bireyler ve gruplar içinde çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.” (Eren 1993, s.363)

Kısaca çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında ki çetritli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır. (Koçel 1993, s.395). Simon

ve March çatışmayı “Standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma olarak tanımlayıp, bunun sonucu olarak da birey yada grubun bir eylem seçeneğini seçmede güçlüğü uğrayacağı şeklinde açıklamışlardır. (March ve Simon.1975, s.129)

Çatışma, tümleşmeyi dolayısıyla örgütsel etkililiği bozduğu için bir sürtüşme olarak görülmekle birlikte, yeni görüşler üretmeye, yenilemeye ve uyarlanmaya yol açtığı için bir gereklilik olarak da görülür. (Başaran 1992, s.262.)

Çatışma; hem fikir olmama, karar verme bozukluğu, anlaşmazlık uyumsuzluk, zayıf iletişim, zıtlasma, birbirine ters düşmeyi ifade ettiği gibi; yaratıcı ve yapıcı hareketlerin kaynağını, yeniliği, gelişmenin ve var olmanın temel bir koşulu şeklinde de ifade edilmektedir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere çatışma salt anlamda birey veya örgüt aleyhine değil, aynı zamanda olumlu etkileri de görülen bir olgudur. Bu durum, klasik ve neo klasik yaklaşımlar ve modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre de zıtlık göstermektedir. Kapalı sistem anlayışını esas alan rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo klasik yaklaşımlara göre çatışma, örgütün etkin ve ahenkli işlemini bozan bir durumdur. (Koçel 1993, s.395) Örneğin Taylor’e göre işçilerle yöneticilerin ortak çalışması sağlanmazsa, öteki tüm teknik ve ilkeler gereksizdir.

Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, esasında organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde çatışma olması gerekir. Hatta hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, yaratıcılık, değişim, verimlilik olumsuz yönde etkilenecek, örgütün yaşaması tehlikeye düşebilecektir. (Koçel 1993, s.395)

Çatışma yönetimi kavramı da modern yönetim anlayışından doğmaktadır. Çünkü klasikçiler ve neo klasikçilerden sonraki ayrılan görüşler örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmişler ve yöneticilerin bu çatışmayı kaldırmak yerine örgütün gelişmesine ve yaşamasına yardımcı olacak yönde yönetmeleri gerekliliği savunmuşlardır.

Çatışma insan varlığının doğal bir parçasıdır ve bütün toplumlar da bulunan bir dinamiktir. Çatışma ortaya çıkar, çevreyi etkiler ve çevreden etkilenir. Çatışmayı iyi anlamak için çatışmanın oluştuğu bütün sosyal çevreyi incelemek gerekir (Korkmaz 1994, s.16, 17). Pondy çatışma-

nın sonuçlarının belli bir değerler sistemiyle incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Pondy çatışmayı dört anlamda kullanmıştır: anlaşmazlığa yol açan etkenler, bireyin duygusal durumu, bireyin kavrama durumu, çatışmaya yönelen davranış.

3. ÇATIŞMANIN ETKİLERİ

Çatışmanın etkileri olumlu ve olumsuz yönde görülmektedir.

3.1.Olumlu Etkiler

Uygun düzeyde ve yoğunlukta görülen çatışma taraflarca zararlı görülmemelidir. Bu olumlu etkiler şöylece sıralanabilir:

- Çatışma ilgi ve merakı uyandırır, bireyin kendini değerlendirmesine yol açar.
- Zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirlerin üretilmesi görülebilir, örgütsel gelişme ve değişime yol açar.
- Çatışma, öğrenmeyi özendirir ve eleştiriye daha hoş görülür. Grubun iç uyumunu da olumlu yönde etkiler. (Ertekin 1982, s.480, 481)
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapmak eğilimi artacak, yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilecektir.
- Tarafsız kalan örgüt bireylerinin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerin açıklamaya zorlanması sağlanacaktır. (Eren 1993, s.364)
- Çatışma iş görenleri güdüler, iş görenler arasındaki iletişim kanallarının açılarak bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir. (Başaran 1992, s.266)
- Gordon Lippit'e göre çatışma, konuyu uzlaştırıcı şekilde açar ve netleşmesine yardımcı olur, katılımı artırır ve problem çözme kalitesini geliştirir, gelişmeye katkıda bulunur. (Korkmaz 1994, s.18)

3.2. Olumsuz Etkiler

İş görenlerin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşur. Emek, zaman, para savurganlığına yol açar, verimlilik düşmeye başlar ve amaçlardan sapılır. (Başaran 1992, s.266)

- Görev ve sorumlulukların enerjisini başka yöne çevirir.
- Morali yok eder, bireyleri ve grupları kutuplaştırır, farklılıkları derinleştirir.
- Birlikte çalışma hareketinin gelişmesini engeller ve çalışma ruhunu etkiler.
- Sorumsuz davranışlara sebep olur, örgüt içinde şüphe ve güvensizlik yaratır.
- Örgütün verimliliğini düşürür. (Korkmaz 1994, s.17, 18)

4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Hem olumlu hem olumsuz etkileri olmasına rağmen çeşitli şekillerde ve değişik taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların kaynaklarını bilmek ve tespit etmek, çatışmanın çözümü ve yönetimi açısından önemlidir. Aşağıda çatışmaya neden olan unsurlar belirli başlıklar halinde verilmiştir:

a) Kaynakların Sınırlı Olması: Örgütlerde kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynaklar paylaşımları ve kendi paylarını artırmak için birbiriyle rekabet etmeleri çatışma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır. (Koçel 1993, s.401)

Bir örgütte kaynaklar sınırlı ise bu kaynaklardan yararlananlara dağıtım yapmak güçleşecektir. Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmiştir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsil edilmiştir. Çeşitli görevleri yerine getiren departmanlar bu kaynaklara ihtiyaç duydukları zaman sınırlı şekilde faydalanmak zorunda kalacaklardır. Bu yüzden bazı çatışmaların nedeni de aynı kaynağı birden fazla departmanın kullanmasıdır. (Eren 1993, s.365) Örneğin; rekabet içinde olan iki satış bölümünün, kendi mamullerinin üretiminde öncelik olmak üretim bölümüne yaptığı baskıyı verebiliriz. (Bumin 1990, s.12)

Çok büyük kaynakların paylaşımında bir sorun olmaz iken sınırlı bir kaynağın paylaşımında özellikle alt birimler arasında çatışmalar ol-

maktadır. Örgütsel amaçlara ulaşımında alınacak kararlarda bütün birimlerin görüşü olmalıdır. Çünkü bunu gerektiren “Sınırlı bir kaynağa birden fazla örgütün bağlı olmasıdır”. (March ve Simon. Çev: Bozkurt ve Onaran, 1975, s.139)

b) İşbölümü: İşbölümü ortak bir çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek bir şekilde, akılcı olarak kendi öğelerine ayrılmasıdır. İşbölümünün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan alt sistemler, davranış biçimi, psikolojik yön, değer yargıları ve geliştirdikleri özel normlar birbirinden farklılık gösterir. Alt sistemler arasında bu farklılıklar çatışmanın kaynağını oluşturur. Alt sistemler ve bireyler arasındaki bu farklılaşma hiyerarşiye önemli katkılarda bulunur. (Aydın 1979, s.9, 10)

Örgüt öğeleri psikolojik ve ekonomik açıdan birbirinden farklı avantajlara sahiptir. Bu öğelerin örgüte katkıları da farklıdır. Bu farklılıktan dolayı personel arasında önemli çatışma olması doğaldır, başka bir deyişle işbölümü ve hiyerarşi çatışma sebepleridir. (Korkmaz 1994, s.21)

c) İletişim Sorunu: Örgütlerde hatalı iletişim, iletişim kanalının çeşitli nedenlerle tıkanmasına ve örgütün çalışmasına engel olabilmektedir. Örgütte mesaj akışında gecikmeler, mesajın açık olmaması, algılanamaması gibi nedenler sonucu grup ve bireyleri farklı davranışlara yöneltmektedir. (Koçel 1993, s.401) Sağlıksız iletişim sonucu örgütsel yaşamın bir parçası olan çatışmalar yoğunlaşmakta, örgütün çeşitli görev eylem ve işlemleri arasında bütünlüğün sağlanabilmesi etkili iletişim yoluyla olabilmektedir. (Dicle 1974, s.55) Diğer yandan gereğinden fazla açık iletişim beraberinde haksızlıklar ve sorunlar getirmekte, bireylerin değer farklılıkları ve tepkilerine neden olmaktadır. Karmaşık örgütlerde bölümlerin bir diğerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmaları durumunda daha çok çatışmanın yaşandığı gözlenmiştir. (Bumin 1990, s.18)

d) Örgütsel Yapı ve Kişilik Özellikleri: Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Görevler birbirini izleyen ve tamamlayan bir yapı arz eder. Çatışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve içice girmiştir. Böyle bir durumda paylaşılamayan ve yapılmak istenmeyen işler sorun olmakta, çatışmaları doğurmaktadır. (Eren 1993, s.365) Eğer bireyden yapılan işin doğası gereği, istenenler tam belli değilse, bireyin işle ilgili aklı karışmış ve birey amaçsız bir duruma gelmiştir. Böyle bir durumda iş olumsuzluğundan kaynaklanan çatışmalar olabilmektedir. (Ertekin 1982, s.498) Bir insanın kabul edilebilir bir performans düzeyine varması için gereken

süre; işin içeriğine, kişinin geçmiş deneyimlerine ve almakta olduğu eğitimin kalitesine bağlıdır. (Coleman ve Barrie. Çev: Harmancı 1994, s.122) İşte bu sayılan özelliklerin etkisiyle çatışmalar olmakta, kişilerin ve örgütün yapısını ve verimliliğini olumsuz şekillerde etkilemektedir.

İşin yapısı gereği farklılıklar olmasının çelişkili eylemler içermesi yanı sıra kişilik özellikleri ve çekişmeleri de çatışma kaynağıdır. Örgütsel yapı içerisinde kişilik çekişmelerine de değinmek gerekir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerde birbirleriyle çekişebilirler. (Koçel 1993, s.402) Bireyin engellemeye karşı geliştirdiği duygu kızgınlıktır ve bu duygu kişiyi ya atılım yapmaya ya da saldırgan davranışlara yöneltir buda örgüt içinde düşmanlık duygusuna dönüşür. (Gençtan 1978, s.93)

e) Örgüt İçindeki Kişilerin Farklılığı: Örgüt içinde kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve değişik özelliklerde olmaları, birbirleriyle kişilik çekişmelerine dolayısıyla çatışmaya sebep olur. Bazen personel iş ve işyeri dışındaki nedenlerle birbirleri ile çekişebilir. Çatışmanın çıkış noktası olarak her personelin farklı çevrelerden yetişip örgüte gelmeleri söylenebilir. Birey yetişmiş olduğu çevrenin örf, adet, yapı, gelenek ve görenekleri gibi kültürel değerleri davranışlara yansıtarak örgütte yaşamını sürdürmektedir. Her birey farklı kültürel değerlerle örgüte geleceğinden çatışma bu değerler arasında olacaktır ve kaçınılmazdır. (Korkmaz 1994, s.33)

Örnek olarak otel işletmelerine bakıldığı zaman, özellikle mevsimlik veya sezonluk otellerde çalışan personelin çokluğu ve genelde mevsimlik olarak gelmeleri, yaşadıkları yöreyle ve otel işletmesinde bir uyumsuzluğa sebep olmaktadır. Bunun sonucu işten ayrılmalar ve sık sık işyeri değişimleri olmakta ve otellerde de iş gören devir hızı artmaktadır.

f) Görevlerle İlgili Rol Değişiklikleri: Strauss, Dalton ve Frederickson tarafından yapılan araştırmalar sonuçlarında belli bir pozisyonda bulunan bireyin, kendini algılama biçiminin verimliliğini önemli ölçüde etkileyebileceğini ve bireyle aynı birimde ve diğer birimlerde çalışan bireyler arasında çatışmaya neden olabileceğini göstermektedir. (Aydın 1979, s.37) Örgütte görev dizininde iş görenler arasında yetki çatışması görülür. Yetki çatışması bir iş görenin yetki alanına başka bir iş görenin girmesi ile oluşur. Nedenleri ise; iş görenin yetkilerinin açık seçik olmaması, bir üstün yetki alanını genişletmek istemesi, iş görenin

sorumluluktan kaçması, bir konuda birden fazla iş görene yetki verilmesi gibi rol belirsizlikleri olabilir. (Başaran 1992, s.270)

g) Diğer Nedenler: Yukarıda sayılan nedenler dışında örgütte yürütülen işlerin birbiriyle karşılıklı olarak bağımlı olması sonucu “ Faaliyetlerin zamanlamasında” ortaya çıkan olasılıklara bağlı çatışma, örgüt amaçlarının açık ve objektif biçimde belirlenmemesiyle ayrı ayrı yorumlanması ve bölümler ve kısımlar arasındaki çatışma, bireylerin ve bölümlerin eksik bilgi sahibi olmaları sonucu meydana gelen çatışma, örgütün görevi ve yapısı gereği zamanın kullanılmasında görüş farklılıkları anlaşmazlık ve çatışma, yöneticilerin görüş ve uygulamasındaki iş görenlerin bağımsız davranışları sonucu meydana gelen çatışma, örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişmelere açık olması nedeniyle bu yeniliklere uymamalarıyla oluşan çatışma, örgütte daha önce çözümlenmemiş çatışmalar sonucu tekrar meydana gelen çatışma, yönetici ve iş görenin kutuplaşması sonucu oluşan çatışma, örgüt içi güç mücadeleleri sonucu olabilecek çatışmaları saymak mümkündür.

5. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerdeki çatışmaları çeşitli yazarlar genelde aynı türlerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflamaları dikkate alarak çatışma türleri şu şekilde sınıflandırılabilir.

a) Yapısı Bakımından: Yapısı bakımından çatışma türleri; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde sınıflandırılabilir.

Fonksiyonel çatışma: Organizasyonunun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütün çeşitli sorunlarına ışık tutar, örgüte canlılık kazandıracak yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilmesini sağlar.

Fonksiyonel olmayan çatışma: Formal örgüt yapısını yetersizliğinin belirtisidir. İşletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. (Koçel 1993, s.396)

b) Ortaya Çıkış Şekli Bakımından: Bu tür çatışmalar potansiyel çatışma, açık çatışma, hissedilen çatışma ve algılanan çatışma şeklinde olabilir.

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örgüt içinde çeşitli nedenler sonucu çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.

Açık çatışma: çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışı işaret etmektedir. Örneğin; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve söz kullanma hatta fiziki kuvvet kullanma gibi. (Koçel 1993, s.397)

Hissedilen çatışma: His ve tutumların çatışmayı başlatmasıdır. Çatışmanın sonucunu belirlemede en önemli düşünme biçimi, durumun bireyselleşip bireyselleşmediğidir.

Algılanan çatışma: Tarafların durumu yanlış veya mantık dışı algılaması sonucu oluşan çatışmadır. (Bumin 1990, s. 23, 25)

c) Çatışmaya Taraf Olanlar Bakımından: Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri; kişilerin kendi içlerinde çatışması, bireyler arası çatışma, gruplar arası çatışma, bölümler arası çatışma ve örgütler arası çatışma şeklinde sınıflandırılabilir.

Kişilerin Kendi İçlerinde Çatışması: Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumdaki çatışmadır. Örneğin: Üniversite sınavına girip de kazanamayan bir öğrencinin “keşke daha çok çalışsaydım” demesi gibi.

Bireyin kendi iç çatışmasına diğer bir örnek: Pazar günleri çalışmasını kendi dinsel inançlarına aykırı bulan bir işçinin pazarları çalışmadığı takdirde işini kaybedeceğini öğrenmesi halinde ortaya çıkan durum. (Ertekin 1982, s.479)

Bireyler Arası (Kişiler Arası) Çatışma: Bu çatışma daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Sorun çatışması olarak başlar ve kişilik çatışmasına dönüşür. Yani belli bir sorun üzerinde anlaşılmamaktan ve örgütsel farklılıklarla ilgili olarak çelişkilerden ortaya çıkar (Ertekin 1982, s.479). Örgüt içinde yetki ilişkisinin tarafları arasında ortaya çıkan çatışma, genellikle ast üst çatışmasıdır. Bu tür çatışmalar genellikle, üstlerin yetkilerine dayanarak astların davranışını denetimleri altına almak istemelerinden doğmaktadır. (Tosun 1981, s. 157)

Gruplar Arası Çatışmalar: Bu çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır. (Eren 1993, s.370) Gruplar arası sorunların sonuçları ilk kez Sherif tarafından incelenmiştir. Sherif çocukları birbiriyle rekabet edecek şekilde iki gruba ayırmıştır ve bu rekabetin doğurduğu sonuçları incelemiş ve gruplar arasında işbirliği-

ni yeniden kurmak için yollar denemiştir. (Edgar ve Schein Çev: Sağtür ve Özalp 1980, s. 101) Gruplar arası çatışmalar örgütlerde en çok rastlanan çatışmadır ve yönetimi daha zordur çünkü bazen yönetici bir grup mensubu olarak çalışan gruba dahil olabilir. (Koçel 1993, s. 399)

Bölümler Arası Çatışmalar: Aynı örgüt içinde farklı görev, yetki sorumlulukları bulunan bölümlerin çatışmasıdır. Örneğin finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri gibi. (Eren 1993, s.371) Başka bir örnek ise, satış ve kredi bölümleri arasında kredi sınırlamalarının kaldırılması ile ilgili olarak ortaya çıkan çatışma örnek gösterilebilir. (Ertekin 1982, s.479)

Örgütler Arası Çatışmalar: Ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışında bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışmalarıdır. Örneğin üretici örgütle bayiler arasındaki, sendikalarla, rakip işletmelerle yapılan çatışmalar gibi. Örgütün çevresiyle arasındaki ilişkilerde bu tür çatışmaların içine dahil edilebilir. Genel çevredeki bir değişme etkisini dolaylı olarak gösterir. (Tosun 1981, s. 159)

6. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ

Buraya kadar ortaya konulan çatışma türleri, kaynakları, olumlu ve olumsuz etkileri çatışmanın yönetimi ve çözülmesinde büyük önem taşımaktadır. Çatışmanın yönetimi konusunda birçok yöntem ortaya konulmuş ve bunlarında etki derecelerinde farklılıklar görülmüştür.

“Çatışma yönetimi” terimi, “Çatışmanın çözümü” teriminden daha kapsamlıdır.

Çatışmanın çözümü terimi ortaya çıkan çatışmaların uzlaştırılmasını ifade ederken çatışmanın yönetilmesi terimi, hem ortaya çıkan çatışmaların uzlaştırılmasını hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi içerir. (Korkmaz 1994, s.41)

Blake, Shepard ve Mouton çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik şekilde inceleyen düşünürlerdir. Bu düşünürler çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir. Çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma mümkün değilse aktiften pasife doğru üç seçenek sıralanmaktadır. (Eren 1993, s.373)

Çatışmanın çözümlenmesi ve yönetiminde çeşitli yaklaşımlar vardır. Örneğin Reitz çatışma yönetiminin tutumunu, “Karışmama ve müdahaleci yaklaşımlar” olarak ikiye ayırmıştır. Robbins çatışma yöne-

timinin üç temel felsefesini ortaya koymuştur. Bunlar geleneksel felsefe, davranışçı görüş ve hareketler arası felsefedir.

Geleneksel felsefeye göre (19. yy. sonlarından 1940'lara kadar) tüm çatışmalar yıkıcı olarak görüldü ve örgütü çatışmadan kurtarma görevi yöneticiye aitti. Davranışçı görüş; çatışmayı bir örgüt fonksiyonunun normal bir parçası olarak görmektedir. Üçüncü yaklaşım ise çatışmanın kesinlikle gerekli olduğunu kabul eder, hatta zaman zaman çatışmayı teşvik eder. (Korkmaz 1994, s. 41)

Pondy, Scott ve Lindelow göre; çatışmanın dinamiklerini farklı şekillerde açıklarlar, çatışma yönetimin etkili olabilmesi için "yönetici erken zamanda müdahalede bulunmalıdır" görüşündedirler.

Norton ve Lober çatışmanın beş safhasından bahsederler. Scott ve Lindelow karmaşık örgütlerde daha fazla çatışmanın ortaya çıktığını ve yönetsel birimlerin azaltılmasıyla çatışmanın azaltılabileceğini açıklamışlardır. (Korkmaz 1994, s. 52)

Ayrıca çatışma yönetimi incelenirken çatışmanın türlerine göre çatışma yönetim ve çözüm yolları ele alınmıştır. Kişiler arası çatışma yönetimi, örgütsel çatışmaları yönetim yolları gibi.

Bu bilgiler ışığında çatışma yönetiminde kullanılan tekniklere kısaca değinmek gereklidir.

a) Zararlı Çatışmalardan Korunmak: Zararlı çatışmalardan korunmak için yöneticinin yararlı çatışmaları desteklediğini ve bunun dışındakiler için insancıl bir yol izlediğini, ilke ve kuralları koruyarak iş görenlere de duyurması gerekir. Ayrıca örgütsel yapının ve iş akımının geliştirilmesi görevlerin açık, seçik tanımlanması, örgüt içinde iletişimin geliştirilmesi çatışmayı yeterli tanıma ve olumlu karşılamanın sağlanması düşman kazanmak değil, dostluğun artırılması gerekir. (Başaran 1992, s.274-275)

b) Kayıtsız Kalmak: Çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermeme ve örgütte bir çatışma olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirine anlayış göstererek sorunların çözülmesine yol açabileceği gibi, çoğu halde sorunun kuvvetlenmesine sebep olur. Yalnız bu yol çatışan tarafların anlamaları halinde etkili olur.

c) İnandırıcı Yaklaşım: Çatışan tarafları kendi grup ve bireysel amaçlarının dışında daha üstün bir amaç etrafında fikir ve işbirliği sağlanmasıdır. Örneğin ülkede iç kargaşa yaşandığı sırada dış bir tehlike var

olduğunun ifade edilmesi ve ulusal bütünleşmenin sağlanması (Eren 1993, s.374)

d) Yumuşatma Yaklaşımı: Çatışan tarafların ortak amaç ve çıkarlarının ön plana çıkarılması, farklılıkların öneminin azaltılması ve durumun olduğundan daha iyi gösterme çabalarıdır. (Koçel 1993, s. 405)

e) Hakeme Başvurmak: Çatışanların kendi aralarında anlaşmalarını üçüncü bir kısmın tarafsız ve otoriter bir şekilde davranacağı yoldur. Hakeme başvurmanın iki amacı vardır: Bilinçliği arttırmak ve güven sağlamak. Hakem tek kişi, birden çok kişi yada kural olabilir. Hakem; çatışmada tarafların durumlarını; ortaya çıkacak yararı ve zararı bilmeli, gözlem yaparken nesnel yansız olmalı, çatışmaları özenle ve sabırla dinlemeli, üstle astlar arasındaki oluşan çatışmalarda üstle ilişkilerinin yanlış yorumlanmasına yol açacak durumlar yaratmamalıdır. (Başaran 1992, s.277)

f) Pazarlık Ve Politika: Amaçlara ilişkin çatışmalar sabitleşir ve daha üst düzey amaçlara erişmek söz konusu olamazsa, pazarlık ve politika yaklaşımlarına gerek duyulur. İşçi işveren ilişkilerindeki pazarlık örnek verilebilir. Çünkü iki tarafında amaçlar farklı ve sabittir. Pazarlıkta her iki tarafın görüş ve düşüncelerine hak vermeleri gerekir. (Bumin 1990, s.133, 134)

g) Problem Çözme: Örgütsel çatışmaları çözmede kullanılan en etkili yöntemlerden birisi problem çözmedir. Bu yöntem çatışan tarafları yüz yüze getirerek yöneticinin kendi katkısı ile konunun ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Bu yaklaşımın temelinde yatan felsefe güven ve pazarlıktır. Bu yöntem taraflar arasında ortak yönleri vurgular. Problem çözme yöntemi özellikle iletişim problemlerinden ortaya çıkan çatışmaların çözümünde faydalıdır, fakat değer yargılarından kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkisiz kalır. (Korkmaz 1993, s.46)

h) Taviz Verme: Çatışmaya taraf olanların kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşmalarıdır. Böylece çatışmanın kesin bir galibi ve mağlubu olmayacaktır. Çoğu kez bu yol geçici bir çatışma yöntemidir ve bir zaman sonra yeniden çatışma olabilir. (Koçel 1993, s.406)

ı) Kaynakların Arttırılması: Çatışma belli bir kaynağa dayandığında, kaynakların genişletilmesi gerekir. Çatışmanın çözüm yöntemi kaynak arttırma önemli ölçüde etkilidir. Çünkü; çatışma içinde olan taraflar için bu doyurucu bir çözümdür. Ancak kaynakların arttırılması her zaman ve her durumda mümkün değildir. (Bumin 1990, s.132) Çatışmaya

neden olan koşulların ve kaynakların ortadan kaldırılmasında özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu durumlarda uygulanan bir yoldur.

i) Çatışmayla Birlikte Yaşamak Ve Çatışmayı Ertelemek: Çok zor durumlarda yönetici kendi önerisini uygulamaya koyar ve astlarla olan çatışmasının sürmesine katlanabilir. Burada en çok astlar sorumlu olur. Astlar çatışmayı içlerine bastırırlar, fakat üstte pek rahat değildir. Üst yönetsel gücünü kullanarak seçenekler yada öneriler üstündeki tartışmayı erteleyerek, çatışmayı da erteler. Erteleme üst ve astlar arasında çatışmanın yarattığı duygusallığı azaltabilir çatışmanın ertelenmesi geniş sorunların ve olayların yavaş yavaş durulmasına ve çözümünün kolaylaşmasına yol açar. (Başaran 1992, s.276)

7. OTEL İŞLETMELERİNDE MEYDANA GELEN ÇATIŞMALARIN İNCELENMESİ AÇISINDAN BİR ARAŞTIRMA

Burada öncelikle kısaca otel işletmeleri ve otel işletmelerinde çatışma üzerinde durulacak, daha sonra otel işletmelerinde meydana gelen çatışmaların incelenmesi amacıyla yapılan araştırma bulgularına yer verilecektir.

7.1. Otel İşletmeleri ve Otel İşletmelerinde Çatışma

Oteller, asıl fonksiyonları konukların geceleme ihtiyacını karşılamak bununla beraber, yeme içme eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran işletmelerdir. (Oral ve Kurgun 1997, s.3) Otel bir işletmedir, fakat otel işletmeciliği hizmet sektörü içinde oluşu nedeniyle birtakım özellikleriyle farklılıklara neden olmaktadır. Oteller; konaklama, yeme içme, eğlence animasyon vb. hizmetler vermesi yanında ekonomik ve sosyal yönden ilişkilerinde geliştiği işletmelerdir. Otel işletmeleri zamana duyarlıdır, emek-yoğun işletmelerdir, dinamikler, 24 saat faaliyet gösterirler, sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği vardır. (Şener 1997, s.15)

Otel işletmelerinin otelin büyüklüğüyle orantılı olarak personelinin olması, yukarda sıralanan diğer işletmelerden ayrılan belirgin farklılıklarının oluşu, özellikle müşterilerin hizmetlerden faydalanabilmesi ve memnun kalması, personeli birbiriyle ve müşteriyle sürekli yüz yüze getirmektedir. Böylelikle personelin arasında oluşan anlaşmazlıklar ve çatışmalar daha da önem kazanmaktadır. Çünkü müşterilere sürekli hizmetin verilmesinde, tüm personelin uyumlu olması ve motive edilmesi gerekebilir.

İşletmelerin temel amaçları etkinlik, verimlilik, karlılık, rasyonellik ve bu amaçlara ulaşabilmenin en geçerli yolu da örgütsel ilke ve kuralları uygulamaktır. (Batman 1995, s.103) Bu yüzden son derece zor ve dikkat isteyen bu meslekte personelin uyumuyla beraber, grup çalışması sağlanarak, çatışmaların yönetilmesiyle işletmeler temel amaçlarına ulaşabileceklerdir.

7.2. Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı: Otel işletmelerinde oluşan çatışmaların nedenlerini, olumlu olumsuz etkilerini, kimler arasında meydana geldiğini ve bunlara yönelik çözümlenmeleri ortaya koymaktır.

Araştırmanın Kapsamı: Araştırma Konya il merkezinde "Turizm İşletme Belgeli" oteller düzeyinde Kasım-Aralık 1998 tarihlerinde 8 adet otel işletmesi örneklem seçilmesiyle yapılmıştır. Örneklem çatışma konusunun yanlış algılanması ve olumsuz bir kavram şeklinde görülmesi nedeniyle genişletilememiştir. Anket sorularının bilimsel bir çalışmada kullanılacağı anket formlarında yazılıdır, otel ve yönetici isimleri açıklanmayacaktır.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 6 soruyu içermektedir 3'lü 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan sorular bölüm ve otel müdürlerine yöneltilmiştir. Alınan cevapların frekans dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın bulgularından önce Konya yöresinde bulunan "Turizm İşletme Belgeli" tesislerin dağılımına bakmakta yarar vardır:

Tablo (1) Konya Yöresinde Bulunan Turistik İşletme Belgeli Tesislerin Tür, Oda ve Yatak Sayılarına Göre Dağılımı

| Tesis Türü | Tesis Sayısı | Oda Sayısı | Yatak Sayısı |
|---------------|--------------|------------|--------------|
| Beş Yıldız | - | - | - |
| Dört Yıldız | 1 | 106 | 210 |
| Üç Yıldız | 5 | 316 | 619 |
| İki Yıldız | 7 | 330 | 627 |
| Bir Yıldız | 3 | 83 | 132 |
| Toplam | 16 | 835 | 1588 |

Kaynak: Turizm Bakanlığı, Konaklama İstatistikleri Bülteni 1997.

Konya yöresinde turistik işletme belgeli tesis sayılarına bakıldığında Tablo (1), beş yıldızlı otel yanında motel, pansiyon vb. tesislerin olmadığı, 16 adet dört, üç, iki, bir yıldızlı otellerde toplam 835 oda, 1588 yatak olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Bulguları:

Tablo (2) Çatışma ile ilgili Görüşler (Tek Cevap)

| | N | % |
|--------------------------|---|--------|
| Gerekli ve Kaçınılmazdır | 1 | 12, 50 |
| Son Derece Zararlıdır | 2 | 25, 00 |
| Her Örgütte Olabilir | 5 | 62, 50 |
| Toplam | 8 | 100 |

Otel yöneticileri çatışmaların ve anlaşmazlıkların her otelde olabileceğini yaklaşık %62 oranında, zararlı olduğunu %25 oranında, çatışmayı gerekli ve kaçınılmaz görenlerde yaklaşık %12 oranında olduğu belirtmişlerdir. Burada çatışmanın her otelde olabileceği kanısı yoğunluk kazanmaktadır. (Tablo 2)

**Tablo (3) Size Otelinizde Çatışmanın Sebepleri Neler Olabilir ?
(Birden Fazla Cevap)**

| | N | % |
|----------------------------------|----|--------|
| Maddi Sorunlar | 5 | 33, 33 |
| Bölümler Arası İşbölümü Olmayışı | 2 | 13, 33 |
| Bölümler Arası İletişim Sorunu | 2 | 13, 33 |
| Kişisel Çekişmeler | 5 | 33, 33 |
| Yetkilerin Belirli Olmayışı | 1 | 6, 66 |
| Toplam | 15 | 100 |

Çatışmanın kaynakları arasında en çok görülen yaklaşık %33 oranla kişisel çekişmeler ve maddi sorunlar yer almaktadır. Otellerde bölümler arasında iş bölümünün zayıf ve iletişimden kaynaklanan sorunlar da ikinci sırada %13'lük oranla, yetkilerin tam belirli olmayışı %7'lik

oranla yer almaktadır. Bu soruya cevap veren bölüm müdürleri sorunun zaman zaman kendileri içinde geçerli olduğunu ve kendilerinin de çatışmalara düştüklerini izah etmişlerdir. (Tablo 3)

**Tablo (4) Otelinizde Kim yada Kimler Çatışır ?
(Birden Fazla Cevap)**

| | N | % |
|--|----|--------|
| Bireyler Arasında | 8 | 61, 53 |
| Departmanlar Arasında (Kat- Ön büro, Servis-Mutfak gibi) | 3 | 23, 07 |
| Diğer (Siyasi, dini, ideolojik) | 2 | 15, 38 |
| Toplam | 13 | 100 |

Çatışan tarafların daha çok bireylerin kendi aralarında yaklaşık % 61, Kat-ön büro, servis-mutfak gibi departmanlar arasında % 23 oranla ikinci, ve personelin yine kendi içinde diğer nedenlerle (siyasi, dini, ideolojik) gibi sebeplerle % 15'lik oranla çatıştığı gözlenmektedir. (Tablo 4).

**Tablo (5) Sizce Çatışmanın Olumlu Etkileri Nelerdir ?
(En Önemli İki Tanesi)**

| | N | % |
|-------------------------------|----|--------|
| İlgi ve Merak Uyandırır | 7 | 43, 75 |
| Yeni Fikirler Ortaya Çıkarır | 4 | 25, 00 |
| Öğrenmeyi Özendirir | 2 | 12, 50 |
| İş görenleri Güdüler | 3 | 18, 75 |
| Örgütün Bütünleşmesini Sağlar | - | - |
| Toplam | 16 | 100 |

Ankete katılanlar çatışmanın olumlu yönleri en çok yaklaşık % 44'lük oranla ilgi ve merak uyandıracığını, % 25'lik oranla yeni fikirlerin ortaya çıkacağını, % 19'lük oranla iş görenleri güdülediğini, % 12'lik oranla öğrenmeyi özendirdiğini belirtmişlerdir. Çatışmanın örgütü bütünleştirdiği görüşüne sahip katılımcı bulunmamaktadır. (Tablo 5).

**Tablo (6) Sızce Çatışmanın Olumsuz Etkileri Nelerdir?
(En Önemli İki Tanesi)**

| | N | % |
|---|----|--------|
| İş görenlerin Moralini Bozar | 4 | 25, 00 |
| Verimi Düşürür | 6 | 37, 50 |
| Sorumsuz Davranışlara Neden Olur | 2 | 12, 50 |
| Birey ve Bölümleri Kutuplaştırır | 2 | 12, 50 |
| Emek, Para, Zaman Savurganlığına Yol Açar | 2 | 12, 50 |
| Toplam | 16 | 100 |

Çatışmanın en olumsuz etkisi olarak yaklaşık %37'lik oranla verimi düşüreceği, %25 oranla iş görenlerin moralini bozduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu iki durum birbirine bağımlıdır. Çatışmanın olumsuz etkisi olarak; sorumsuz davranışlara neden olması, birey ve bölümleri kutuplaştırması, emek para ve zaman savurganlığına yol açması aynı oranla yaklaşık % 12'dir. (Tablo 6)

**Tablo (7) Çatışmanın Yönetiminde Kullanılacak Yöntemler Nelerdir?
(En Önemli İki Tanesi)**

| | N | % |
|---------------------|----|--------|
| Kayıtsız Kalmak | 1 | 6, 25 |
| İnandırıcı Yaklaşım | 2 | 12, 50 |
| Problem Çözme | 3 | 18, 75 |
| Yumuşatma Yaklaşımı | 6 | 37, 50 |
| Hakeme Başvurmak | 4 | 25, 00 |
| Toplam | 16 | 100 |

Çatışmaları yumuşatarak amaç ve çıkarların ön plana çıkarılması gerekir düşüncesi yaklaşık %37, 50'lik orana sahiptir. Hakeme başvurmak yöntemi, ankete katılan bölüm müdürlerinin otel müdürlerine başvurulması şeklinde % 25 ile ikinci sıradadır. Çatışan tarafların yüz yüze getirilerek anlaşılmalrı %19'luk oranla, çatışan tarafların bu çatışma dışında daha üstün bir amaç etrafında toplanmasını sağlamak yaklaşık % 12'lik oranla, kayıtsız kalınması ise % 6'lık bir oranla dağılım göstermektedir. (Tablo 7)

7. SONUÇ

Çatışma kavramı; Örgütlerde her zaman var olan, yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken, çatışmanın olumlu ve olumsuz etkilerini, nedenlerini, türlerini ve çözümlenmesi gereken konularını örgütsel boyutta ele alabilecek bir kavramdır. Çatışmanın olumlu etkilerinden faydalanılması, anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma ve yıkıcı etkilerinden kaçınılması işletmelerin örgütsel yönden amaçları olmasını ve yöneticilerin de bu amaç üzerinde durmalarını zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmeleri gibi hizmet sektörü içerisinde yer alan; Yönetici, personel ve müşteri üçgeninde insan ilişkileri ile iç içe olan bir yapıda "Çatışma yönetimi" kavramı daha da önem kazanmaktadır. Çünkü yapısı gereği otel işletmeleri otomasyona sınırlıdır. Ön büro, servis, bar gibi bazı departmanlarda kalifiye eleman çalıştırılması zorunludur. Bu elemanlar, yılın 365 günü, günün 24 saati hizmet vermektedir. Böyle bir personelin müşteri ilişkileri son derece önemlidir. Bu nedenle örgütsel yapının sağlıklı çalışması; Otel personelinin başarısı ve verimliliğine bağlı, bu kriterin diğer bir boyutu da bu ilişkilerde oluşabilecek anlaşmazlıkların çözülmesi ve yönetilmesine bağlıdır.

Konya ilinde, otel işletmelerinde oluşan çatışmaların incelenmesi bakımından bir örneklem teşkil edecek bir anket çalışması ile, çatışma ile ilgili görüşler, nedenleri, çatışan taraflar, olumlu ve olumsuz etkileri, çatışma yönetiminde kullanılan yöntem gibi kriterler ele alınmış, "Araştırmanın bulgular kısmında" değerlendirilmiştir.

Kaynaklar

- AYDIN, Mustafa. **Örgütlerde Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Yolları**, H.Ü.Yayınlanmamış Doçentlik Tezi. Ankara: Mart, 1979.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri Ve Yönetimsel Davranış** Ankara: 1992
- BAŞARAN, İbrahim Ethem **Yönetime Giriş**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1984.
- BATMAN, Orhan. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1995/3.
- BUMİN, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Mart, 1990.
- COLEMAN, Ron Barrie Giles. (Çeviren Mehmet Harmancı), **Yöneticinin Klavuzu**, İstanbul, 1994.
- DİCLE, Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1974.
- EDGAR H. Schein I. (Çeviren A. Sağtürk, Ş.Özalp, **Örgütsel Psikoloji**, Eskişehir, 1980.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- . **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1993
- ERTEKİN, Yücel. **Örgütsel Çatışma**, Yönetim Psikolojisi II, Iı. Ulusal Sempozyum Bildirileri, Ankara: Todaie, 1982.
- GENÇTAN E. **Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar**, A. E. Eğitim Fakültesi, Yayın No: 69, Ankara, 1978.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 405, İstanbul, 1993.
- KORKMAZ, Mehmet. **Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri**, G. Ü. SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara, 1994.
- MARCH, James. G. SİMON, Herbert A. (Çeviren Ömer Bozkurt. Oğuz Onaran), **Örgütler**, Ankara: TODAİE Yayınları No: 144, 1975

ORAL, Saime ve KURGUN Osman Avşar, **Otel İşletmeciliği**. İzmir, 1997

ŞENER, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara. 1997

ŞİMŞEK, M.Yaşar ve ARSLAN Mehmet, **Turizm İşletmeciliği**, Tutibay Yay.Ankara, 1998

TURİZM BAKANLIĞI, **Konaklama İstatistikleri Bülteni**, Ankara Haziran 1998.