

Örgütsel Çatışma

Anıl Kale¹

Özet

İnsanlar doğası gereği bir arada yaşayan canlılar olup bireyler ise birbirinden farklı karakterlere ve kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu farklılıklar bireyleri birey yapan özellikler olsa da bazen anlaşmazlıklara sebep olabilmektedirler. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan bu anlaşmazlıklar “çatışma” olarak adlandırılmaktadır. Çatışmayı sadece bireyler arasında çıkan anlaşmazlıklar olarak sınırlandırmak yeterli değildir. Çünkü çatışma hayatın her alanında her zaman bireylerin karşısına çıkabilmektedir. Pek çok farklı özellikte bireylerin yer aldığı örgütler de bu alanlardan biridir. Hem gündelik yaşamda hem de iş yaşamında sıkça rastlanılan bu olgu, çatışma, düşmanlık ve kaygı gibi durumları ifade etmektedir. Örgütlerde çatışmaya birçok neden sebep olmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun çatışmanın iyi yönetilmesi önemlidir aksi takdirde örgüt olumsuz yönde etkilenmektedir. Çatışma, her canlının yaşamında yer alan bir durumdur. Her canlıda olduğu gibi insanların da bulunduğu ortamlarda yaşanan anlaşmazlıklardan ve çatışmalardan uzak olması çok mümkün değildir. Çatışma arkadaşlar arasında, ebeveyn ve çocuklar arasında, örgütte çalışanlar arasında, trafikteki sürücüler arasında vb. her zaman meydana gelebilir. Literatürde birçok tanımının yapılmış olmasına rağmen, kısaca çatışma bir insanın hedeflerine ulaşılması engelleyen davranış biçimleridir. Çatışmanın sözlük anlamı: “Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur. Bir başka tanıma göre ise: Organizasyonlarda kişiler arası ya da gruplar arasında kıt kaynakların paylaşılması ya da görevlerin dağıtımı sırasında statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yaşanması durumudur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, anilkale@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6530-2910

1. GİRİŞ

İş hayatında yer alan bireyler ve örgütlerin her biri çeşitli algılama biçimlerine, toplumsal ve kültürel özelliklere sahiptir. Bireyler farklı örgüt ve gruplarla sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisinde yer almaktadır (Akmaz ve Erbaşı, 2017). Bu farklılıkların nihai bir sonucu olarak çatışmaların, tutarsızlıkların, uyuşmazlıkların, problem ve kutuplaşmaların da ortaya çıkması muhtemeldir (Çiçeklioğlu, 2021).

Birey ve grup yaşantısının hemen her düzeyinde meydana gelen çatışma olgusu, günümüz modern toplumsal hayatının vazgeçilmez bir unsuru olarak ele alınmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Hem gündelik hayatta hem de iş hayatında sıklıkla karşılaşılan çatışma olgusu anlaşmazlık, düşmanlık ve kaygı gibi faaliyetleri ifade etmektedir. Bu noktada belirli bir amaç ya da amaçlar dizisini gerçekleştirebilmek adına bir araya gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde ise çatışmalar kaçınılmaz bir nitelik almaktadır. Söz konusu örgütlerde çalışan bu bireyler arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması da son derece normaldir. Örgütlerde meydana gelen bu farklılıkların örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayabilmesi ve örgütün yararına çıktılar ortaya koyabilmesi ancak çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Akkirman, 1998). Etkin bir şekilde yönetilen çatışma, olumsuz ve yıkıcı etkilere sebebiyet vermekten çok örgütsel etkinlik, verimlilik ve performansı arttıran, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan ve örgüte dinamizm katan bir kültür oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, bireylerin sosyal birer varlık oldukları ve hayatın her anında çatışmalarla karşılaştıkları düşünüldüğünde, tarafların ortak ve uygulanabilir bir çözüm üzerinde uzlaşabilmelerini amaçlayan örgütsel çatışma ve yönetimi kavramları da giderek önem kazanmaktadır.

Bu bölümde çatışma ve örgütsel çatışma kavramları, örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar, örgütlerde çatışma türleri, örgütlerde çatışmanın nedenleri, örgütlerde meydana gelen çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri, örgütsel çatışmanın yönetimi başlıkları ele alınacaktır.

2. ÇATIŞMA TANIMI

Çatışma, her canlının yaşamında yer alan bir durumdur. Her canlıda olduğu gibi insanların da bulunduğu ortamlarda yaşanan anlaşmazlıklardan ve çatışmalardan uzak kalabilmesi çok mümkün değildir (Akcan, 2014). Çatışma arkadaşlar arasında, ebeveyn ve çocuklar arasında, örgütte çalışanlar arasında, trafikteki sürücüler arasında vb. her zaman, her yerde meydana gelebilir. Literatürde birçok tanımı yapılmış olan çatışma kısaca bir bireyin hedeflerine ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri olarak tanımlanabilir

(Ergin, 2022). Çatışma sözlük anlamı olarak “aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur” (Haberal, 2014). Başka bir tanımdaysa çatışma, organizasyonlarda yer alan kişiler ya da gruplar arasında kısıtlı kaynakların paylaşılmasında veya görev dağıtımları aşamasında statü, amaç, değer veya algı farklılıklarından dolayı anlaşmazlıkların yaşanması durumudur (Gürsoy, 2014).

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TANIMI

Tanımdan bahsetmeden önce örgütsel çatışmayı genel çatışma kavramından ayırt etmek gerekmektedir. Çünkü kapsamı bakımından genel çatışmaya göre çok sınırlı olmaktadır. Genel çatışma tüm canlıları kapsarken, örgütsel çatışma yalnızca bireyleri ve örgütleri kapsamaktadır (Akcan, 2014). Örgütsel çatışma, örgütte iki ya da daha fazla kişi veya gruplar arasındaki kısıtlı kaynakların paylaşılmasında veya yine bu kişi veya gruplar arasındaki amaç, statü, değer ya da algı farklılıklarından doğan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklar olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2022). Örgütsel çatışma; taraflar arasında bir tarafın diğer tarafa karşı çıkmasını, kendi hedeflerine ulaşmak için öbür tarafın çıkaracağı sorunlara karşı tedbir almasını içermektedir (Ceylan vd., 2000).

4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Alanyazında örgütsel çatışma kavramına dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bununla birlikte kavrama ilişkin genel anlamda temel yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak üç bölümden oluşmaktadır.

4.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma göre, her türlü çatışma kötüdür ve özellikle örgüt verimliliği üstünde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Altan, 2015). Örgütlerde yaşanan bütün çatışmaların yıkıcı olduğuna inanılmaktadır. Yönetimdeki kişilerin görevi örgütü çatışmadan korumaktır. Bu yaklaşım çatışmanın meydana gelmesinin, yöneticilerin başarısızlıklarından kaynaklandığını savunmaktadır (Sunay, 2022). Özetle, geleneksel yaklaşımın örgüt içinde yaşanan her türlü çatışmayı örgüte zarar verici bir öge olarak görmekte olduklarıdır.

4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın çatışmaları doğal bir süreç olarak görmekte olduklarıdır. Yaşanan çatışmaların yıkıcı olmadığını aksine birey ve grup üzerinde olumlu etkileri olduğuna inanırlar. Çatışmanın en minimum seviyede olması

sağlanabilir ama çatışmanın ortadan tamamen kaldırılması çok da mümkün değildir (Gürsoy, 2014). Burada önemli olan, çatışmanın iyi biçimde yönetilmesidir. Bu yaklaşım türünde çatışma, geleneksel yaklaşımdaki gibi olumsuz görülmeyen ama gerek yönetilmesi gerekse yönetildiğinde örgüt açısından yapıcı ve olumlu olabilen bir durum olarak değerlendirilmektedir (Robbins, 2001).

4.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşımda, örgütlerde meydana gelen çatışmaların kaçınılmaz olmasının yanında belirli bir seviyeye kadar olan çatışmaların da yararlı olacağı kabul edilmektedir. Çatışmaların şiddeti arttıkça örgüte vereceği zararların da aynı şekilde artacağı için sorunların bir an önce çözülmesi gerekmektedir. Etkileşimci yaklaşımı davranışçı yaklaşımdan ayıran en temel özellik ise çatışmanın bilinçli olarak yaratılması gerekliliğini savunmasıdır. Bunun nedeni; örgüt çalışanlarının işbirliği içinde olması, yeniliklere karşı da isteksiz olmalarına yol açabilmektedir. Etkileşimci yaklaşımda çatışma, fazla yükseliş gösterilmeden belirli bir seviyede tutulmalıdır. Bu durum gerek grup içindeki yarışmayı gerekse eleştiri düzeyini artıracığı için çalışanların aynı zamanda yaratıcılık özelliklerinin de gelişmesini sağlamaktadır (Gürsoy, 2014).

5. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma ile ilgili alanyazında yer alan çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu durumun nedeni ise çatışmanın kaynağı ile ilgilidir. Birçok faktör örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütte yaşanan çatışmalar birçok kaynaktan farklı türde olabildiği gibi, çok farklı düzeylerde de doğabilmektedir. Çatışmalar, ortaya çıkış şekline, örgüt içindeki yerine, çatışmanın niteliğine ve çatışmaya taraf olanlar olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2011).

5.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

Örgütte yaşanan çatışmaların ortaya çıkış şekillerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda ortaya çıkış şekline bağlı olarak örgütteki çatışmaların sınıflandırılması potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört alt başlık olarak incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Potansiyel çatışma

Örgütte henüz çatışma yaşanmamış ancak çalışanların arasındaki fikir ve amaç ayrılıkları, kaynak kıtlığı gibi çatışma yaratacak olayların varlığında

“potansiyel çatışma” durumundan söz edilebilmektedir (Şimşek ve Kingır, 2006). Adından da anlaşılacağı üzere çatışma potansiyeli taşır, çatışmanın ilk seviyesini oluşturur. Çatışmayı meydana getiren nedenlerin mevcut olduğu anlamına gelir. Önlem alındığı takdirde çatışma meydana gelmez. Diğer çatışma türleri ile kıyaslandığında potansiyel çatışma en az tehlike barındırandır (Akova ve Akın, 2015).

5.1.2. Algılanan çatışma

Çatışmada yer alan grupların olayları ve durumları algılayış tarzları ile ilgilidir. Bu çatışma türü her zaman dışarıdan gözlemlenebilecek bir davranış şekline dönüşmeyebilir. Bireyler çatışmanın içinde olduğunun bilincindedirler ama çatışmanın sebebini tam olarak açıklayamamaktadırlar (Özgan, 2006). Çatışmanın ilk seviyesinde bireyde kırgınlık ya da kabullenememe durumu mevcut ise algılanan çatışma meydana gelmektedir. Çatışmanın erken farkına varılması çatışmayı önlemektedir. Çatışmayı önleme konusunda ise genellikle bastırma mekanizması söz konusudur. Bastırma mekanizmasında ise bireyler çatışma halini algılamak istemezler (Seval, 2006).

5.1.3. Hissedilen çatışma

Çatışma içerisinde yer alan grupların olaylar karşısında takındıkları tavırlarını ve duygularını ifade etmektedir. Kırgınlık, kırgınlık, endişe ve gerilim hissedilen çatışmanın işaretlerinden bazılarıdır (Tokat, 1999). Gruplar birbirlerine olumsuz duygu ve düşünceler beslemektedirler. Potansiyel çatışmanın artık idrak edildiği ve hissedilmeye başlandığı aşamadır. Örneğin; taraflar kırgın, endişeli, kızgın ve de patlamaya hazır olabilir (Koçel, 2011).

5.1.4. Açık çatışma

Duyguların artık gün yüzüne çıkmasıyla oluşmaktadır. Açık çatışma son aşama olmaktadır. Çatışmanın net olarak ortaya çıktığı davranışlar, çeşitli biçimlerde meydana gelmektedir. Karşılıklı tartışma, ağır ithamlarda bulunma, bilgileri karşı taraftan saklama ve kaba kuvvete başvurmaya kadar giden davranışlar şeklinde görülebilmektedir (Şimşek ve Kingır, 2006). Açık çatışma, diğer çatışma türlerine göre daha tehlikeli olabilmektedir. Çünkü algılanan çatışma ve hissedilen çatışmada bir eylem durumu mevcut değilken, açık çatışmada tanımdan da anlaşılacağı üzere bir eylem, kaba kuvvete başvurma söz konusudur (Akova ve Akın, 2015).

5.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri

Bu çatışmalar, örgütteki belirlenen hiyerarşik düzeye göre hangi basamakta veya hangi basamaklar arasında çatışmanın ortaya çıktığına göre

sınıflandırılmaktadır. Bunlar; dikey, yatay ve emir-komuta kurmay çatışması olarak üç alt başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda incelenmiştir.

5.2.1. Dikey çatışma

Örgütte yer alan farklı konumdaki çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır. Çoğunlukla astlar ve üstleri arasında görülmektedir (Altan, 2015). Dikey çatışmaların çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örneğin; üstlerin yeterli yetenek ve donanıma sahip olmamaları, yetenekli ve donanımlı ast ile üst arasında çatışmanın meydana gelmesine sebep olabilmektedir veya üstlerin astlara baskı yapması, astları küçük görmeleri, azarlamaları çatışmaya neden olabilmektedir (Seval, 2006).

5.2.2. Yatay çatışma

Örgütte eş düzeyde konuma sahip çalışanlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Birbirlerine rakip olan aynı kademede çalışan arasındaki terfi yapma, kaynak paylaşımı örnek olarak verilebilir (Ergin, 2022). Genellikle eşit düzeye sahip kişiler ve birimler arasındaki rekabetin düzgünce yönetilememesi neticesinde şiddetli bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte faydası ortaya çıkacaktır (Seval, 2006).

5.2.3. Emir-komuta kurmay çatışması

Örgütlerde sıkça yaşanan çatışmalardan bir diğeri emir-komuta kurmay çatışmasıdır. “Asli görevleri gerçekleştiren, yürütme yetki ve sorumluluğuna sahip emir-komuta hattında bulunan personelle, emir-komuta personeline danışmanlık hizmeti veren kurmay personel arasında yaşanır” (Kösehan, 2005). Her ast bir üste bağlıdır ve sadece ondan emir alır. Bu ilişki hiyerarşik bir yapıda olur. Bazı zamanlarda üstün, astın yapacağı işleri söylemesi astı rahatsız edebilir ve bu sebepten ötürü bir takım çatışmalar meydana gelebilir (Efil, 2009).

5.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Türleri

Örgütün belirlenen amaçlarının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesinde örgüt içinde oluşan olumlu ya da olumsuz etkiler çatışmanın niteliğine göre türlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içindeki çatışman niteliğine göre fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayrılır.

5.3.1. Fonksiyonel çatışmalar

Örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan çatışmalardır. Bu çatışma türünde, örgütte ortaya çıkan problemlerle ilgili çözümler üretmeye

teşvik etmekte, örgüte yaratıcılık kazandırmakta ve canlı tutmaktadır (Şimşek vd., 2001). Yani örgütün hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayan çatışmalardır. Fonksiyonel çatışmalar örgütün bazı bölümlerinde problem teşkil edebilmektedir. Bu nedenden dolayı problemlerin yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca örgüte hareket katacak yeniliklerin ve dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlar (Koçel, 2011).

5.3.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar

Fonksiyonel çatışmanın tam tersidir. Örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olan çatışmalar olarak da düşünülebilir. Fonksiyonel olmayan olarak değerlendirilen çatışma türü gerek örgütün verimliliğin düşmesine gerekse de örgüt içinde yıkıcı fikir ayrılıklarına neden olabilmektedir (Altan, 2015). Bu çatışmalar genellikle örgüt içindeki belirsizliklerin yanı sıra yine örgüt içerisindeki iletişimsizliklerden kaynaklı olmaktadır.

5.4. Tarafları Açısından Çatışma Türleri

Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmalardan biri de tarafları açısından çatışma türleridir. Tarafları açısından çatışma türleri bireysel, bireyler arası, bireyler ve gruplar arasında yaşanan, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş alt başlık olarak incelenmektedir.

5.4.1. Bireysel çatışmalar

Kişinin tamamen kendi zihninde yaşadığı çatışma türüdür. Psikolojik etmenler ön plana çıkmaktadır. Kişi özellikle gerçekleştirmek istediği amacı ortaya koyamıyor ya da kendinden ne beklediğini net bir şekilde bilemiyor ve kendini yetersiz görüyorsa; sinir, stres vb. şekillerde kendi kendine çatışma ortamında kalmaktadır. Bu durum bireyin kendini baskı altındaymış gibi hissetmesine neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı, örgüt faaliyetleri de olumsuz olarak etkilenmektedir (Kaya, 2021).

5.4.2. Bireyler arası çatışmalar

Örgüt içerisinde yer alan iki ya da daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli görüş ayrılıkları gibi sebeplerden ortaya çıkan çatışmalar bireyler arası çatışmalar olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2005, s.12). Örgütlerde en çok rastlanılan bireyler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasında birbirleriyle çeşitli görüş ayrılıkları gibi sebepler nedeniyle yaşanan çatışmalardır (Ergin, 2022).

5.4.3. Bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışmalar

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin grubun benimsediği değer ve normları reddetmeleri ya da kabul etmekte zorlanmaları ile bireylerin gruptan farklı olduklarını düşünmeleri gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışma türü olarak bilinmektedir (Kandemir, 2006). Bazen örgüt içerisinde bireyin grup çıkarları yerine kendi çıkarlarını düşünmesi de bireyle grup arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2001).

5.4.4. Gruplar arası çatışmalar

Bu çatışma türünde de diğerlerinde olduğu gibi bireysel farklılar çatışmanın temel nedenlerinden biridir. Fakat çatışmanın temelinde yatan sebepler çoğunlukla birden fazladır. Her grubun kendi arasında bütünleşmesi, diğer gruba karşı kinci ve düşmanca yaklaşımı gibi pek çok neden çatışmayı meydana getirmektedir. Yabancılaştırma ve dışlama bu çatışma türünde baskın olarak gözlemlenmektedir (Eray, 2016). Gruplar arası çatışmalar, örgütlerde en sık karşılaşılan çatışma türüdür. Bu çatışmaların yönetimi diğer çatışma türlerine oranla daha zordur. Çünkü bazen yönetici de grup üyesi olarak çatışan grup içinde olabilir ya da yönetici rolünde olsa dahi, uygulayacağı çözüm yolu eğer grupları memnun etmezse örgüt etkilenecektir. Rekabet halinde olan organizasyonlar arasındaki çatışmalar gruplar arası çatışmalara örnektir (Koçel, 2011).

5.4.5. Örgütler arası çatışma

Çatışmalar yalnızca bireyler ya da gruplar arasında yaşanmamaktadır. Örgütler arasında da çatışmalar çıkabilmektedir. Özellikle ortak bir gaye doğrultusunda ilerleme gösteren veya birbiriyle rekabet halinde olan örgütlerde zaman zaman çatışmalar çıkabilmektedir. Bu çatışma sonucunda örgütlerden birisi veya hepsi zamanla yok olabilmektedir (Sütlü, 2007).

6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Yöneticilerin çatışmaları iyi şekilde yönetebilmeleri için, çatışmaların doğru teşhis edilmeleri ve nedenlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Gürsoy, 2014). Örgütlerde çatışmalar çok farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olan nedenlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

6.1. İşlevsel ve Görevsel Bağlılık

Örgütsel olarak görülen bazı işler ile bu örgütsel işleri yapan kişiler arasında işlevsel olarak bir bağlılık vardır. Sürdürülen çalışmalar, işlevsel

olarak birbirine bağılı birimlerden oluşmaktadır (Ertürk, 2013). İşgörenler ya da birimler arasında farklı amaçların, önceliklerin ve üstünlüklerin olması işgörenler ve birimler arası çatışmaya sebebiyet vermektedir (Bumin, 1990). Örnek verilecek olursa; insan kaynakları departmanı, çalışan üzerinde, çalışan iş ve işlemlerinde; muhasebe bölümü departmanı, mali konularda; malzeme bölümü, malzeme ve araç gereç konusunda işlevsel bir üstünlüğe sahip olmaktadır.

6.2. Kaynakların Sınırlı Olması

Örgütlerin sahip olduğu ve örgütler tarafından kontrolü sağlanan en önemli faktörler kaynaklar olarak bilinmektedir. (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002, s. 124). Örgütte sınırlı kaynağın paylaşılması çalışanlar ve gruplar arasında çatışmaya yol açabilmektedir. Aynı kaynağın farklı iki departman tarafından kullanılmak zorunda olması, rakip halinde olan iki bireyin aynı kaynaktan yararlanması ve kaynakların da hedefe ulaşmada yetersiz kalması durumlarında çatışma çıkmaktadır. Örneğin, kaynakların sınırlı olduğu bir örgütte rakip iki birim müdürü, bütçe için büyük çaba göstereceklerdir (Çağlayan, 2006).

6.3. İletişim Engelleri

Birey anlaşılacak istemekte, anlaşılacak ise iletişimden geçmektedir. İletişim, hayatı düzene sokmakta ve kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle birey fark etmese de iletişim hayatın her alanında vardır. Kültürel farklılıklar, hayata bakış açısı farklılıkları ve benzer durumlardan ve sebeplerden ötürü örgütte çalışanlar ya da gruplar arasında iletişim kopuklukları, yetersizlikleri ve engelleri yaşanabilmektedir. Bu engeller ve yetersizlikler örgütsel çatışmaya yol açabilmektedir (Sunay, 2022).

6.4. Statü Farklılıkları

Örgütlerde büyük oranda hiyerarşik bir yapı olduğundan düşük ve yüksek statüde birey ve gruplar yer almaktadır. Alt statüde yer alan bireylerin üstlerine emir vermeleri, alt statüde bulunan bireyin kendini üst statüde bir konumda bulunacak donanımda hissetmesi ve üsttekilerin alttakilere baskı yapmaya çalışması gibi nedenler çatışmalara sebep olmaktadır. Bazı durumlarda, üstler astların faydalı tavsiyelerini statüleri düşük olduğundan dolayı kabul etmemekte ve çatışma meydana getirmektedirler (Özalp, 1989).

6.5. Yönetmel Belirsizlikler

Örgütte çalışan bireylerin yetki, görev ve sorumluluklarının net bir biçimde, yazılı olarak belirlenmemesi, çalışan, gruplar ve departmanlar

arasında çatışmanın meydana gelmesine sebep olmaktadır (Ergin, 2022). Örneğin; yetki, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği, görev dağılımının yapılmadığı bir örgütte karışıklık hâkim olacaktır. Normalde kısa sürede halledilecek bir işin çözülmesi uzun saatleri bulabilir. Kısaca yönetsel belirsizlikler örgüt verimliliğini ve çalışan performansını etkilemektedir.

6.6. Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe, amaç ve isteklerle beraber bunlara paralel olarak çatışmalar da artmaktadır. Amaç ve istekler arttıkça da bunlara ulaşılabilecek araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik yapı düzeni artmakta ve yeni rollerle birlikte yeni statüler ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise örgütlerdeki çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Robbins, 2001). Büyük yapıya sahip olan örgütlerde dolaylı olarak haberleşme araçları da fazla olacaktır ve bu fazlalık haberleşmeyi zorlaştırarak ve iletişimde engellere, yanlış anlamalara sebebiyet vererek doğrudan olmasa bile çatışmaya yol açabilmektedir.

6.7. Bireysel Özellikler

Örgüt içinde çalışanlar hem örgütsel hem de bireysel amaçlara ulaşmak için çabalamaktadırlar. Daha öncede bahsedildiği üzere farklılıklar çatışmalara neden olabilmektir. Örgütte bir arada çalışan her birey farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları, kişilik çekişmelerinin dolayısıyla da çatışmaların önemli bir nedeni olmaktadır (Rollinson vd., 1998). Örneğin; baskıcı, otoriter, yeniliğe karşıt bir kişilik yapısına sahip örgüt çalışanı, ortak bir karar alınacağı zaman kendi fikri kabul edilmediğinde tartışma çıkartarak kişiler ya da gruplar arasında çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

6.8. Ödüllendirme Sistemleri

Çatışmanın bir nedeni de bireylerin gösterdiği çaba ve başarı ile verilen ödüllendirilmenin doğru orantılı olmamasıdır. Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri iki bölüm arasındaki çalışanları karşı karşıya getirebilmektedir (Şahin ve Örselli, 2010). Örneğin; gruplar arasında farklı ödüllendirme yöntemleri uygulanıyorsa ve bu ödüllendirme ile gruplardan birinin getirisi diğerinin kaybına yol açıyorsa çatışma kaçınılmazdır. Mesela üretim biriminin maliyetlerini en aza indirmesi ödüllendirilirken, satış biriminin seçkin alıcılara hızlı mal tesliminin ödüllendirilmesine dayanan politikalar çatışmaya yol açan en önemli etkenleri oluşturmaktadır (Kılınç, 1985).

7. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Çatışma denilince akla olumsuz ifadeler gelse de, bütünüyle kötü sonuçlar doğuran bir olgu değildir. Tam tersi örgüt verimliliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çatışmaların örgüte sağladığı olumlu katkıları ise şunlardır:

1. Çatışma örgütteki eski ve faydası olmayan amaçların farkına varılmasını sağlayarak bunların yerine daha gelişmiş ve uygun amaçlar kazandırır. Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınması konusunda kişileri cesaretlendirir (Seval, 2006).

2. Örgüt kaynaklarının dengeli bir şekilde dağıtılmasına yardımcı olur ve örgüt içi yetki dağılımını dengeler. Örgütte çalışan bireylerin düşüncelerini genişleterek ilginin yeni alanlara kaymasını sağlar (Haberal, 2014).

3. Örgütte durgunluk varsa bunun giderilmesini sağlayarak yenileşme için yol gösterici olabilir ve yeni buluşlar için araştırma yapma isteğini arttırabilir (Wall ve Callister, 1995).

4. Gizli kalmış problemlerin gün yüzüne çıkmasını sağlar. Sorunların çözümlerken farklı bakış açıları göstererek problemin çözümünü kolaylaştırır. Daha doğru ve geçerli kararlar alınarak örgütün verimlilik açısından gelişmesine yardımcı olur (Şendur, 2006).

5. Örgütte çatışan gruplar ya da kişiler, bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirmeye fırsat bularak eksik yanlarının farkına varabilirler ve çatışma esnasında gruplar kendilerini savunmaları gerektirdiğinden, gruplardan her biri, kendi konumunun değerini daha iyi anlayabilirler (Mirzeoğlu, 2005).

Çatışmalar iyi yönetilmediğinde ise bazı olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu olumsuz sebepler ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Çatışma sonrasında bazen taraflardan birinde davranış bozuklukları ve sağlık problemleri gözlemlenebilir (Tuğlu, 1996). Stres ve bıkkınlık, işe gitme isteğinin azalması, iletişimde azalmalar ve çalışanlar arasındaki dostça ilişkilerin zarar görmesi örnek verilebilir.

2. İşe karşı duyulan doyumun ve performansın düşmesidir. Bu durum örgüt verimliliğinin/etkililiğinin ve örgüte duyulan bağlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir (Nelson, 1995).

3. Çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde, örgütte zaman ve para savurganlığında artma gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Haberal, 2014).

8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Önceki bölümlerde çatışmaların iyi yönetilmesi gerektiğine değinilmiş fakat çatışma yönetiminden bahsedilmemiştir. Çatışma yönetimi; hem meydana gelen çatışmaları uzlaştırmakta hem de yıkıcı çatışmaları olumlu sonuçlara yönlendirmektedir (Çağlayan, 2006). Örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetilmesinde birçok yöntem vardır.

8.1. Problem Çözme (Bütünleştirme)

Bu yöntemde çatışmanın üzerine gidilir ve çatışmayı yöneten kişi, çatışan tarafları yüz yüze getirir. Yöneticinin de yardımı ile konunun net ve ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanır. Problem çözme çatışma yönetiminde ana kural, herkesin kartlarını masaya koymasudur (Karip, 2010). Bütünleştirmede taraflar için karşılıklı fikir alışverişi sağlandığından çatışmayı çözmeye etkili bir yöntemdir. Tarafların yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve aralarında etkili haberleşme olmadığı hususlarda etkin bir yöntem olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009). Bu yöntem ile taraflar içinde buldukları konumu ve birbirinden farklı oldukları hususları daha net olarak görürler (Koçel, 2011).

8.2. Uyuma

Yatıştırma veya yumuşatma olarak da bilinmektedir. Bu yöntemde karşı tarafın taleplerine itaat durumu söz konusudur (Haberal, 2014). Taraflar arasındaki farklılıkların görmezden gelinerek çatışmanın azaltılması esastır. Buradaki önemli nokta fedakârlıktır. Genellikle ast ve üstler arasında çıkan çatışmalarda astlar “durumu kurtarmak” gayesiyle bu yöntemi izlemektedirler (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012). Uyuma yöntemi bencil olmayan tutumlar içerir; işbirliği sağlar (Güllüoğlu, 2013). Fakat çatışmayı yalnızca kısa süreliğine engelleyebilir. Sonra daha büyük çatışmalara sebep olabilmektedir. Kısaca örgütte kesin çözümler sağlamayabilir (Akova ve Akın, 2015).

8.3. Rekabet Etme

Kazan-kaybet durumuyla ya da güç oyunlarına başvurarak tarafları boyun eğmeye zorlamakla açıklanabilmektedir. Bu yöntemi uygulayan birey, hedefine ulaşmak için çoğunlukla karşı tarafın isteklerini göz ardı eder (Rahım, 2002). Kısaca çözüm sadece tek tarafı mutlu eder. Çünkü diğer tarafın başka alternatifi yoktur.

8.4. Uzlaşma

Karşılıklı olarak her iki tarafında bazı şeylerden vazgeçmesi, taviz vermesi söz konusudur. Burada kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Çatışma ile ilgili kalıcı olmayan bir rahatlama durumu elde edilir ama zaman içinde yaşanan

bazı olaylar ve gelişmeler çatışmayı yeniden başlatabilir hatta bazen daha şiddetlendirebilir (Sarpkaya, 2002). Bu yöntemde bireysel ve ortak çıkarlar arasında eşitlik sağlanması gerekir. Tüm katılımcılar müdahaleler yoluyla davranışlarında değişikliğe gitmek zorundadır (Spaho, 2013). Uzlaşma yönteminin uyma yönteminden farkı tek taraflı değil iki taraflı taviz verilmesidir.

8.5. Kaçınma

Bu yöntemde yönetici net bir şekilde çatışmaya müdahil olmaz. Sorumluluğu kendine değil de karşı tarafa yükleme şeklinde açıklanabilir (Özel, 2008). Yöneticinin pasif durarak çatışmaya müsaade etmesi gerginliği artırır. Çünkü mühim meselelerin askıya alınması çatışmanın sona ermesinden çok büyümesine neden olur. Böyle bir çatışmada sahip olunan görüş çoğunlukla şudur: “İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim” (Uysal, 2004). Örgüt çalışanları, örgütteki karışıklıkları ve uzlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmaya mesafeli kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Bu yöntem çatışmanın ortadan kalkmasına yardımcı olurken, bazı durumlarda çatışma şiddetini artırarak olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir (Güllüoğlu, 2013).

8.6. Amaç Belirleme

Amaç belirleme; çatışma yaşanan grupların hedeflerinden daha kapsamlı, etkili hedefler belirleyerek, çatışan gruplardaki farklılıkları bir kenara bırakarak, grupların daha önemli hedefler doğrultusunda birleşmelerini sağlar. Yöneticiler kriz dönemlerinde özellikle bu yöntemi uygularlar (Seval, 2006). Örgütte kriz dönemlerinde yıkıcı potansiyel çatışmalar bazen çalışanların yaşananlara yalnızca kendi açılarından bakarak, kendi bölüm ve görevleri üzerinde durduklarından kaynaklanmaktadır. Bu negatif durum ile başa çıkmak için örgüt yöneticilerinin, örgütün tamamını ilgilendiren, kapsamlı hedefler belirlemesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2009).

8.7. Cezalandırma

Yol gösterici yönetim tarzları daha doğru olsa da bazen çatışma, bireylere, taraflara ve örgüte zarar verdiğinde, çatışmayı yaratanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt yararı ve çıkarı bakımından bir zorunluluktur (Ergin, 2022). Örneğin verilen cezalandırma yöntemlerinden birisi sözlü ve yazılı uyarılardır. Örgütlerin çalışanlara ceza vermesinin altında bireyin kendisine çekidüzen vermesini sağlamak böylece örgütte yaşanan çatışmaları en aza indirme amacı vardır.

9. SONUÇ

Çatışma, hayatımızda bugüne kadar var olan, bundan sonra da şüphesiz ki var olacak doğal ve kaçınılmaz bir olgudur. Toplumda bireyler arasında ve

bireylerin farklı amaçlarla bir araya gelip oluşturdukları örgütlerde, kısacası insanın olduğu her yerde çatışma olacaktır. Dolayısıyla çatışmanın, insanın varoluşu kadar doğal bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Farklı dünya görüşlerinden, farklı kültürlerden ve farklı kişiliklere sahip bireylerin bir araya geldiği ve belli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye gayret ettiği örgütlerde de çatışma olgusu kaçınılmaz olmaktadır. Bireyler aynı amaca yönelse de farklı yollar benimseyebilmektedir. Doğaları gereği hayatı yaşayış ve yorumlayışları farklı olan bireylerin her zaman aynı yolu tercih etmesini beklemek maalesef büyük bir hata olacaktır. Özetle insanın doğası anlaşıldığında, çatışmanın doğası da anlaşılacaktır.

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin yanı sıra, nasıl baş edileceğine ve nasıl yönetileceğine de odaklanılması örgütlerin işleyişleri ve verimlilikleri açısından büyük önem arz etmektedir. Eğer örgüt içindeki çatışmalar, kaynağına ve büyüklüğüne bakılmaksızın doğru yönetildiği takdirde örgüt sağlığına, örgüt içi iletişime ve bir bütün olarak örgütsel verimliliğe olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Tam tersine yine kaynağına ve büyüklüğüne bakılmaksızın doğru yönetilmediği takdirde çok çeşitli ve farklı boyutlara olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Bu bakımdan örgütsel çatışma dikkatli ve doğru yönetilmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan ve uzun vadeli planlar ile istikrarlı adımlar atmaya çalışan yapılardır. En önemli paydaşlarından birisi de bünyesinde bulundurduğu insan faktörüdür. Örneklerle de belirtildiği üzere insan faktörünün olduğu her yerde çatışmaların olması muhtemeldir ve bu durum gayet doğaldır. Dolayısıyla örgütlerin uzun vadede ayakta kalabilmelerinin ve istikrarlı bir işleyişe sahip olmalarının önemli koşulları arasında; bünyesindeki insan faktörünü doğru yönetmesi ve çıkabilecek çatışmaları öngörmeye çalışması, çatışmaları doğru yönde yönetebilmesi bulunmaktadır. Örgütsel iletişim kanalları ve örgütsel işleyiş ve de genel anlamda örgütsel yapı, bu çatışmaları doğru yönetebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü sadece insan faktöründeki farklılıklar değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve örgütün büyüklüğü gibi faktörlerden kaynaklı çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde farklı nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkacaktır. Örgütlerin, yapısından ve büyüklüğünden kaynaklanabilecek çatışmaları önlemek amacıyla yapısal değişikliğe gitmesi öncelikli olmalıdır. Sonrasında ise bireyler arasında farklı yönlerde doğru ortaya çıkan çatışmaları doğru ve yapıcı bir şekilde yönetmelidir. Önlenebilecek çatışmaların önlenmesi, ortaya çıkan çatışmaların ise iyi yönetilmesi örgütleri daha verimli hale getirecektir.

KAYNAKÇA

- Akcan, G. (2014). *Örgütsel çatışmalar ve çatışma aşamalarında çatışma çözme yöntemleri* (Yayın No. 383986) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211510>.
- Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/basbed/issue/38799/459042>
- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 159-168. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4769/65606>.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward, chartered institute of personnel and development*. CIPD House.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. Avcıyol Basın Yayın.
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda çatışma yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alphan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66643/1042789>.
- Çağlayan A. O. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir uygulama* (Yayın No. 214885) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çiçeklioğlu, H. (2021). Çatışma ve müzakere yönetim. İçinde M. F. Çavuş ve A. G. Kapusuz (Ed.) *Contemporary business techniques* (1st ed., pp. 259-275). Eğitim Yayınevi.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Eray, T. E. (2016). *Çatışma yönetimi ve halkla ilişkiler*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Ergin, M. G. (2022). *Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi*. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61354/mod_resource/content/1/11.%20C3%96RG%C3%9CTLERDE%20C3%87A-TI%C5%9EMA%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf#:~:text=%C3%96rg%C3%BCtsel%20C3%A7at%C4%B1%C5%9Fma%2C%20C3%B6rg%C3%BCtlerde%2C%20iki%20veya,%C3%A7e%C5%9Fitli%20nedenlerle%20ortaya%20

%C3%A7%C4%B1kan%20anla%C5%9Fmazi%C4%B1klard%C4%B1r.&text=anla%C5%9Fmazi%C4%B1k%20olarak%20tan%C4%B1mlan%C4%B1r.

- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (7th ed.). Beta Yayınevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36(1), 193-218. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423903270.pdf>
- Gürsoy, A. P. (2014). *Çalışma ortamında çatışma nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık sektörü* (Yayın No. 365764) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayın No. 370710) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Bolu İli örneği)* (Yayın No. 190221) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibbd/issue/2707/35546>
- Karıp, E. (2010). *Çatışma yönetimi* (8th ed.). Pegem Yayıncılık.
- Kaya, H. (2021). *Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Kuşadası örneği* (Yayın No. 675152) [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılınc, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124. http://www.tanilkilinc.com/makaleler/5_ORGUTLERDE_CATISMA_MAHIYET_VE_NEDENLERI_C_14_S_1_IU.pdf
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon-Organizasyonlarda davranış-Klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (8th ed.). Beta Yayınevi.
- Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde çatışma ve yönetimi, Denizli’de bir örnek* (Yayın No. 210932) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000046
- Ozgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep Örneği)* (Yayın No. 190987) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/49428/631755>
- Özdemir, M. (31 Aralık 2022). *Çatışma yönetimi*. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/10037kisisel-gelisim-egitimipdf.pdf>
- Özel, E. (2008). *Farklı kültürlerden yöneticilerin müzakere tarzlarının karşılaştırılması (Türk ve Amerikan yöneticilerinin karşılaştırılması)* (Yayın No. 221390) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Robbins, P. S. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Rollinson, D., Broadfield, A. ve Edwards, D. J. (1998). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. Addison Wesley.
- Saa-Perez, P. D. ve Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140. <https://doi.org/10.1080/09585190110092848>
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. MKM Yayınları.
- Sarpkaya, D. R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 414-429. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10366/126884>
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49951/640214>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. Management: *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118. <https://hrcak.srce.hr/file/153271>
- Sunay, H. (30 Aralık 2022). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11019/mod_resource/content/1/%2813%29-%C3%96RG%C3%9CTSEL%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20VE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf

- Sütü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Yayın No. 209236) [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 42-62. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28416/302504>
- Şahin, Ö. (2005). *Hemşirelerde örgütsel çatışma türleri ve çözümleme yaklaşımları* (Yayın No. 165551) [Yüksek Lisans tezi, Ege Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Yayın No. 205754) [Yüksek Lisans tezi, Çığ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2nd ed.). Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler* (1st ed.). Nobel Yayınları.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yöntemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 23-40. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/55084>
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi* (Yayın No. 53821) [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasına yönelik bir uygulama* [Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası].
- Wall, J. ve Callister, R. (1995), Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Yıldız, O. (2022). Örgütsel değişim ve örgütsel çatışma arasındaki olası ilişki üzerine bir farkındalık çalışması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 165-177. <https://doi.org/10.33416/baybem.1121866>