

İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Kaynakları ve Türleri: Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*

Muhammet DÜŞÜKCAN**

ÖZ

Çatışma olgusunun örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunun kabul edilmesiyle birlikte, örgütler çatışmayı ortadan kaldırmamanın yerine, çatışma ile yaşamaya ve çatışma kavramı üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu nedenle birçok gelişmiş ülke, örgüt çalışanları için belirli aralıklarla çatışma yönetimi becerilerini geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Bu ülkeler özel olarak çatışma yönetiminde çalışan birçok profesyonel örgüt bulundurmaktadır. Bununla birlikte, örgütler bazen kendileri çatışma oluşumunu teşvik edebilmektedir. Çünkü çatışmaların yaşanmadığı örgütler, gelişmeyi sağlayacak iç dinamiklerinin önemli bir bölümünden yoksun kalmaları nedeniyle zamanla, durağan ve heyecansız bir yapıya dönüşebilmektedirler.

Örgütlerde çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmaların nasıl yönetildiğine bağlıdır. Örgüt yönetiminin görevi, çatışmayı amaçlarını gerçekleştirecek bir biçimde yönetmektir. Bu bağlamda, etkin bir çatışma yönetiminin amacı, çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirecek, olumlu etkilerini ise en üst düzeye ulaştırarak örgüt ortamı yaratmaktır. Örgütlerin bu ortamı oluşturma sürecinde kullandıkları en önemli araçlardan biri de iletişim olgusudur. Kullanımına bağlı olarak kimi zaman yapıcı, kimi zaman da yıkıcı bir araç olabilen iletişim sürecini anlayan ve uygulayan örgütler, gerek bireysel, gerekse grup içindeki inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçları ile uyumlaştırarak istediklerini elde edebilme yeteneğini kazanabilirler. Örgütlerin, hem iletişim sistemlerini hem de çalışanların iletişim, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri bir zorunluluk olmaktadır. Bireysel ve örgütsel amaçları için gerekli bilgiye ulaşmayan örgütlerin, günümüz koşullarında başarılı olmaları olanaklı değildir.

Birçok disipline konu olan çatışma kavramı, bu çalışmada, iş örgütleri düzeyinde incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütlerde bireyler, gruplar veya birimler arasında çatışmaların temel kaynaklarını belirlemek ve çatışmaların hangi türlerden oluştuğu, çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Çalışmanın hazırlanması sürecinde öncelikle literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, bilimsel kitaplar, uluslararası ve ulusal süreli yayınlar, kamusal ve özel araştırma projeleri ve raporları ve internet dokümanları değerlendirilmiştir. Kuramsal çalışmanın yanı sıra saha araştırması için örneklem olarak seçilen Adana ve Gaziantep illerinde bulunan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde anket yöntemi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde çatışma, çatışma kaynakları, çatışma nedenleri

Sources and Kinds of Conflicts in Business Organizations: An Application in Large-Scale Industry Enterprises

ABSTRACT

With the acceptance of the fact that conflict is a fact of organizational life, organizations have begun to concentrate on conflict and life, and conflict concept instead of abolishing conflict. For this reason, many developed countries are making efforts to improve their conflict management skills at regular intervals for the employees of the organization. These countries have many professional organizations working in conflict management in particular. Organizations, however, are sometimes able to encourage conflicts themselves. Organizations that do not experience conflicts can turn into static and unexciting structures over time, due to their lack of an important part of their internal dynamics that will ensure their development.

The positive or negative consequences of the conflict in organizations depend on how conflicts are managed. The task of the governing body is to manage the conflict in a way that realizes its aims. In this context, the goal of an effective conflict management is to create an environment of organization that will minimize the negative effects of conflicts and bring positive impacts to the highest level. One of the most important tools that organizations use in the process of creating this environment is communication. Depending on its use, organizations that understand and implement the communication process which can sometimes be constructive and sometimes be destructive, gain the ability to achieve what they want by aligning beliefs, attitudes and behaviors within an individual or group with their goals. It is a necessity for organizations to develop communication systems and communication, knowledge and skills of employees. It is not possible for organizations that do not have the necessary knowledge to achieve their individual and organizational goals to succeed in today's conditions.

The concept of conflict, which is the subject of many disciplines, has been studied in this article at the level of business organizations. In this context, the main purpose of the study was to determine the main sources of conflicts among individuals, groups or units in organizations and the types of conflicts that occurred. In the process of preparation of the article, literature review method was used first. In this context, scientific books, international and national publications, public and private research projects and reports and internet documents were evaluated. In addition to the theoretical study, the questionnaire method was

*Bu makale, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda kabul edilmiş olan "Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkilliliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma" isimli doktora tezinden üretilmiştir

**Dr. Öğr. Üyesi, Fırat Üniversitesi, orcid no: 0000-0001-5742-1787, mdusukan@firat.edu.tr
Makalenin Gönderim Tarihi: 21.02.2017; Makalenin Kabul Tarihi: 03.09.2018

applied in the companies operating in the manufacturing sector in the provinces of Adana and Gaziantep, which were selected as the sample for field research.

Keywords: Conflicts in organizations, sources of conflict, causes of conflict

1.Giriş

21. yüzyıla girdiğimiz bu dönemlerde iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesiyle değişim, örgütlerin ve toplumların değişmez tek özelliği olmuştur. Bu gelişim ve değişim sürecinde sosyo-kültürel çevrenin etkisiyle bireylerde farklı amaç, inanış, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklara, örgütsel yapıya ilişkin faktörlerin eklenmesiyle örgütlerde çatışma kaçınılmaz olmuştur. Artık çağımız örgütlerinde çatışmaların azalması değil, artması beklenmektedir. Bazı kaynaklara göre yöneticiler zamanlarının % 40'ını personelinin çatışmalarıyla uğraşmakla geçirmektedirler(Karip,1999;5).Savaşlardan, endüstriyel çarpışmalara ve rekabete kadar farklı durum ve olguları içeren çatışma kavramı; genel olarak iki veya daha fazla birey, grup veya örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve çeşitli derecelerde gelişen bir süreç olarak algılanmaktadır.

Çatışma olgusunun örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunun kabul edilmesiyle birlikte, örgütler çatışmayı ortadan kaldırmanın yerine, çatışma ile yaşamaya ve çatışma kavramı üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu nedenle birçok gelişmiş ülke, örgüt çalışanları için belirli aralıklarla çatışma yönetimi becerilerini geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Bu ülkeler özel olarak çatışma yönetiminde çalışan birçok profesyonel örgüt bulundurmaktadır. Bununla birlikte, örgütler bazen kendileri çatışma oluşumunu teşvik edebilmektedir. Çünkü çatışmaların yaşanmadığı örgütler, gelişmeyi sağlayacak iç dinamiklerinin önemli bir bölümünden yoksun kalmaları nedeniyle zamanla, durağan ve heyecansız bir yapıya dönüşebilmektedirler.

Örgütlerde çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmaların nasıl yönetildiğine bağlıdır. Örgüt yönetiminin görevi, çatışmayı amaçlarını gerçekleştirecek bir biçimde yönetmektir. Bu bağlamda, etkin bir çatışma yönetiminin amacı, çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirecek, olumlu etkilerini ise en üst düzeye ulaştıracak örgüt ortamı yaratmaktır. Örgütlerin bu ortamı oluşturma sürecinde kullandıkları en önemli araçlardan biri de iletişim olgusudur. Kullanımına bağlı olarak kimi zaman yapıcı, kimi zaman da yıkıcı bir araç olabilen iletişim sürecini anlayan ve uygulayan örgütler, gerek bireysel, gerekse grup içindeki inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçları ile uyumlaştırarak istediklerini elde edebilme yeteneğini kazanabilirler. Örgütlerin, hem iletişim sistemlerini hem de çalışanların iletişim, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri bir zorunluluk olmaktadır. Bireysel ve örgütsel amaçları için gerekli bilgiye ulaşmayan örgütlerin, günümüz koşullarında başarılı olmaları olanaklı değildir.

Birçok disipline konu olan çatışma kavramı, bu çalışmada, iş örgütleri düzeyinde incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütlerde bireyler, gruplar veya birimler arasında çatışmaların temel kaynaklarını belirlemek ve çatışmaların hangi türlerden oluştuğu, çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Çalışmanın hazırlanması sürecinde öncelikle literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, bilimsel kitaplar, uluslararası ve ulusal süreli yayınlar, kamusal ve özel araştırma projeleri ve raporları ve internet dokümanları değerlendirilmiştir. Kuramsal çalışmanın yanısıra saha araştırması için örneklem olarak seçilen Adana ve Gaziantep illerinde bulunan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde anket yöntemi uygulanmıştır. Adana ve Gaziantep illerinde sekiz farklı sektörde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre Türkiye'de ilk 500 içerisinde olan 16 işletmede 250 üst, orta ve alt düzey çalışan ile yapılan ampirik çalışmayla ilgili bilgiler içermektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Çatışma kavramı, grupların ve bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları ile ilgili olduğundan çok farklı ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çatışmanın kesin bir tanımının yapılması zor olmaktadır. Birçok kaynakta çatışmanın adresi, bireyler arası iletişim olarak gösterilmektedir. Bu nedenle çatışma çeşitli disiplinlere konu olmaktadır. Çatışma ile antropologlar, dil bilimciler, psikologlar, sosyologlar ve sözel iletişimciler ilgilenmişlerdir(Bayrak, 1996; 19)

Çatışma; kaynaklar, güç ve statü, inançlar ve diğer tercih ve istekler konusunda çekişmeyi içeren sosyal bir etkileşim sürecine karşılık gelmektedir. Çatışmanın potansiyel kaynakları belirsizdir ve amaçları, çerçevesi, yoğunluğu, yöntemleri, katılımcı sayısı ve sonuçları da büyük oranda değişiklik göstermektedir. Bunun için, çatışma sosyal ilişkilerde doğal bir fenomendir onuz olumlu sosyal amaçların edinimi oldukça

zordur(Appelbaum, Abdallah ve Shapiro, 1999; 63). İnsanlar çatışmayı anlamada yetersizdirler. Çünkü onu, zararlılık, rahatsız edici ilişkiler şiddet ve savaş gibi kavramlarla ilişkilendirmektedirler.

Çatışma kavramını, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirlerine ters düşme gibi faktörler oluşturmaktadır. Çatışmayı, amaç ve faaliyetleri algılamada yaşadığımız uyumsuzluk olarak da tanımlayabiliriz(Myers, 1993; 545) En genel anlamda çatışmanın insan yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerinin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Dar çerçevede ise çatışma; bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlenemediği yeteneksizliği olarak düşünülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 291). İnsanların etkileşimde bulunduğu her yerde çatışma kaçınılmazdır. Bireyler, gruplar ve örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle etkileşim içindedir (Rahim, 1992; 15). Bu nedenle etkileşim süreci içerisindeki taraflar arasındaki uyumsuzluk veya tutarsızlık iki taraf açısından çatışmayı oluşturur.

Çatışma kendini farklı yollarla ortaya çıkarabilir. İnsanlar birbirleriyle yarışabilir, birbirlerine yanlış gözle bakabilir, bağırabilir ya da birbirlerine sırtlarını dönerler. Çoğu insan, çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olduğunu düşünür. Çünkü çatışma, düşmanlık, memnuniyetsizlik ve kavga anlamlarına sahiptir(Griffin , 1996; 582)

Pondy çatışma kavramını dört farklı anlamda açıklamıştır. Bunlar (Pondy, 1967; 298):

- Anlaşmazlığa veya uyumsuzluğa yol açan koşullar (kaynakların kıtlığı, amaç farklılıkları gibi),
- Tarafların içinde buldukları duygusal durum (gerilim, çatışmadaki düşmanlık, endişe gibi),
- Çatışmadaki tarafların kavrama durumları (tarafların çatışmayı algılayışı veya farkında oluşu gibi),
- Çatışma davranışı; pasif davranış ile aktif saldırganlık arasında değişir.

Pondy'e göre çatışma bu adımların bir neden sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlanmasından meydana gelmektedir. Pondy, örgütsel çatışmanın üç temel aşamada gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bunlar algılanan, hissedilen ve gerçekleşen çatışmalardır. Algılanan çatışma, bilimsel bir süreçtir; hissedilen çatışma, stres, tansiyon ve düşmanlık sonucu oluşan çatışmadır; gerçekleşen çatışma ise, çatışmanın aksiyon durumunu oluşturmaktadır(Lee, 2001; 150).

Çatışmaya uyumsuz davranış ve eylemler olarak yaklaşan görüş ise; çatışmayı bir kişinin müdahale etme, engelleme veya başka bir yöntemle, bir başkasının davranışını engelleme veya bireyi etkisiz duruma getirme süreci şeklinde tanımlamıştır(Tjosvold, 1989; 43)

Çatışmanın ortaya çıkardığı güçlü duygular vardır(Bisno, 1988; 34). Öfke, acı gibi duygular çatışma süreci ile ortaya çıkan duygusal durumlardaki değişimleri göstermektedir. Çoğu birey çatışma süreci boyunca göstermiş olduğu mücadeleden dolayı huzursuzluk, sıkıntı, üzüntü ve saldırganlık gibi duyguları bir arada yaşayabilmektedir.

Çatışmayı bireysel bakımdan tanımladıktan sonra onun örgütlerde taşıdığı anlamın ne olduğunu ifade edebiliriz (Eren, 2000; 527). Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel çatışmayı yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtacak bir biçimde de tanımlama yoluna gidebiliriz (Şimşek ve Çelik, 2017; 262). Bu anlamda örgütsel çatışma, kavramı örgütte iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki kıtlık kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu birey veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyumsuzluk şeklinde tanımlanabilir.

Çatışma, örgüt içinde düşük düzeyli çatışmalardan, yüksek düzeyli çatışmalara kadar yaşanabilmektedir. Çatışma yönetiminin temel amacı, çatışmayı optimum düzeye getirerek yapıcı bir forma sokmaktır. Bunun için çatışma nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp, analiz edilmesi gerekir (Oktay, 2016;1146-1154).

Çatışma, örgütler açısından ilk bakışta istenmeyen bir durum olarak görünmektedir. Durum böyle olsa da, örgüte dinamizm katma ve yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlama bağlamında çatışma, olumlu olarak yönetilmesi gereken bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çatışmanın olmadığı örgütler, durağan bir yapıya bürünmekte, gelişmeyi sağlayacak iç dinamizmden yoksun kalmaktadırlar (Baykal ve Kovancı, 2008; 21-38). Ertürk'de (2018; 353-354), benzer görüşler paylaştığı çalışmasında, çatışmanın çalışanlara dinamizm katarak isteksizliği azalttığını; örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmeyi sağladığını; farklı fikirler

üretilmesine zemin hazırlayarak örgütün yenilenmesine ve kendini zenginleştirmesine yardımcı olduğunu; kaynak dağılımında adaletin tesis edilmesine katkı sağladığını; iletişim kaynaklı çatışmaların çözümü için yeni iletişim tekniklerinin geliştirilmesine sebep olduğunu ve istenmeyen yapılanmaların (hiyerarşik) önüne geçilebilmesini sağladığını belirtmektedir.

Koçel'in de (2015, 758) belirttiği gibi modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışı açısından örgütlerin etkililiği için belirli bir düzeyde çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın yaşanmadığı örgütlerde performans olumsuz şekilde etkilenecektir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Genel ve örgütsel çatışma konusu üzerine uzun zamandır araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların bir bölümü konuyu örgütsel yapı ile ilgili görev, yetki ve emirler açısından incelerken bir bölümü de örgütlerdeki çatışmanın hangi konulardan ve hedeflerden kaynaklandığı ile ilgili görüşleri belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu bağlamda bu araştırma Örgüt içerisinde oluşan çatışmaların hangi faktörlerden kaynaklandığının tespit etmek ve Örgütlerde oluşan çatışmanın hangi şekillerde ortaya çıktığını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre ülkemizde ilk 500 kuruluş içerisinde yer alan Adana ve Gaziantep illerinde imalat sektöründe faaliyette bulunan 24 işletme ana kütle olarak kullanılmıştır. Bu illerin araştırma kapsamına alınmasındaki temel hareket noktası, Adana'nın Akdeniz, Gaziantep'in ise Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin en gelişmiş sanayi işletmelerine sahip olmalarıdır. Örneğimizi ise bu ana kütle içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen ve istatistiksel olarak anlamlı olan 16 işletmenin üst, orta ve alt düzeyde çalışan 250 işgöreni oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Bu araştırmada temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert ölçeği model olarak alınmıştır. Likert ölçeği insanların belirli bir konuya ilişkin tavırlarını ölçmek için tasarlanmış bir yöntemdir. Likert ölçeğinin oluşturulması için cevaplayıcılara benzer anket soruları verilir ve onlardan bu cümleye karşı tavırlarını ölçmeleri istenir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Tutumun şiddeti uçlara doğru gidildikçe olumlu veya olumsuz yönde artmaktadır.

Araştırmada ölçek seçildikten sonra anket formunun belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında (Walters, 1994; 36-37, Visser, 2000; 231-252, Miller, 2002; 179-195 ve Ayden, 2001; 165) in çalışmalarından yararlanılmıştır. Araştırmanın anketi hazırlandıktan sonra güvenilirliğini test etmek amacıyla ön uygulama yapılmış ve bu ön uygulamadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda anket formunda belirli düzeltmeler yapılarak anket daha güvenilir bir duruma getirilmiştir. Anket formları işletmelere gidilerek dağıtılmış ve anketteki sorularla ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuş anketin tümü için $\alpha = 0.89.90$ olarak bulunmuştur.

3.4 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anket sorularına yönelik veri tabanlarının oluşturulmasında ve istatistiksel hesaplamaların yapılmasında SPSS 10.01 İstatistiksel Paket Programından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler Frekans, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alpha ve Faktör Analizidir

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

3.5.1. Örneklem Anketi Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları

Bu bölümde ankete cevap veren toplam 16 işletme ve 250 işgörenle ilgili genel bilgi ve anketteki değişkenlere verdikleri cevapları gösterir dağılım tabloları sunulmaktadır. Tablolarda işletmelerin ve

işgörenlerin yüzdesel dağılımları, ölçekteki seçenekleri cevaplama frekansları ve cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ile standart sapma değerleri yansıtılır.

Tablo 1. İşletmede Çalışanların Statü Durumları

Statü	Frekans	Yüzde (%)
Üst Yönetici	35	14
Orta Kademe Yönetici	83	33,2
Ustabaşı, Usta	43	17,2
İşgören	85	34
Diğeri	4	1,6
Toplam	250	100,0

Araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki statü dağılımına bakıldığında üst yöneticilerin otuzbeş (%14), orta kademe yöneticilerin seksenüç (%33,2), ustabaşı-ustaların kırküç (%17,2), İşgörenlerin (işçi, büro memuru), seksenbeş (%34) ve diğerlerinin (uzman, teknisyen) dört (%1,6) bireyden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. İşletmede Çalışanların Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
18-25	38	15,2
26-35	104	41,6
36-45	82	32,8
46-55	26	10,4
56 Ve Üstü	-	-
Toplam	250	100,0

İşletmedeki çalışanların yaş durumuna göre dağılımı otuzsekiz'i (%15,2) 18-25, yüzdört'ü (%41,6) 26-35, sekseniki'si (%32,8) 36-45 ve yirmialtı'sı (%10,4) 46-55 yaş gurubu arasında bulunmaktadır.

Tablo 3. İşletmede Çalışanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlk Öğretim	43	17,2
Lise, Dengi Okul	89	35,6
Yüksekokul, Fakülte	103	41,2
Yüksek Lisans	14	5,6
Doktora	1	4
Toplam	250	100,0

İşletmede çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında kırküç (%17,2) ile ilköğretim, seksendokuz (%35,6) ile lise ve dengi okulu, yüzüç (%41,2) ile yüksekokul, fakülte, ondört (%5,6) ile yüksek lisans ve bir (%4) ile doktora eğitimi almış bireyler bulunmaktadır.

Tablo 4. İşletmede Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-5	116	46,4
6-10	80	32,0
11-15	18	7,2
16-20	29	11,6
21 Ve Üstü	7	2,8
Toplam	250	100,0

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanların çalışma süresi yüz onaltı (%46,4) 0-5 yıl arası, seksen (%32) 6-10 yıl arası, on sekiz (%7,2) 11-15 yıl arası, yirmi dokuz (%11,6) 16-20 yıl arası ve yedi (%2,8) 21 yıl ve üstü olarak saptanmıştır.

Tablo 5. İşletmelerin İlk 500 Sanayi Kuruluşu İçindeki Yeri

Sıra	Frekans	Yüzde (%)
1-100	4	25
101-200	2	12,50
201-300	5	31,25
301-400	4	25
401-500	1	6,25
Toplam	16	100,0

İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre 16 işletme içerisinde dört işletme (%25) 1-100 arasında, iki işletme (%12,50) 101-200 arasında, beş işletme (%31,25) 201-300 arasında, dört işletme (%25) 301-400 ve bir işletme (%6,25) ise 401-500 arasında bulunmaktadır.

Tablo 6. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Personel Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
500 ve Altı	4	25
501-1000	4	25
1001-1500	5	31,25
1501-2000	-	-
2001 ve Üstü	3	18,75
Toplam	16	100,0

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanların sayısı dört işletme 500 ve altı (%25), dört işletme (%25) 501-1000 arası, beş işletme (%31,25) 1001-1500 arası ve üç işletme ise (%18,75) ile 2001 ve üstünde personel çalıştırmaktadır.

Tablo 7. İşletmelerin Temel Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde (%)
İplik, Dokuma, Örmeye, Apre Sanayii	4	25
Hazır-Giyim Sanayii	3	18,75
Plastik Sanayii	2	12,50
Kimya Sanayii	2	12,50
Elektriksiz Makina Sanayii	2	12,50
Çimento Sanayii	1	6,25
Cam Sanayii	1	6,25
Gıda Sanayii	1	6,25
Toplam	16	100,0

İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre 16 işletme içerisinde iplik dokuma, örme, apre sanayinde faaliyette bulunan dört (%25), hazır giyim sanayinde üç (%18,75), plastik sanayinde iki (%12,50), kimya sanayinde iki (%12,50), elektriksiz makine sanayinde iki (%12,50), çimento sanayinde bir (%6,25), cam sanayinde bir (%6,25) ve gıda sanayinde bir (%6,25) işletme faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 8. İşletmelerde Örgütsel Çatışma Nedenlerinin Önem Düzeyine Göre Dağılımı

Örgütsel Çatışma Nedenleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Ortalama	S.Sapma
Çatışmaya, kıt kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımının adaletsiz olması neden olmaktadır.	50 (20,1)	56 (22,5)	34 (13,7)	75 (30,1)	34 (13,7)	3,05	1,37
Çatışmaya, görevler arası karşılıklı bağlılık neden olmaktadır.	20 (8,0)	85 (34,0)	55 (22,0)	65 (26,0)	25 (10,0)	3,04	1,15
Çatışmaya, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılık neden olmaktadır.	35 (14,5)	80 (32)	43 (17,2)	71 (28,4)	21 (8,4)	3,14	1,21
Çatışmaya, yönetim biçimindeki farklılık ve belirsizlik neden olmaktadır.	36 (14,5)	91 (36,5)	43 (17,2)	57 (22,9)	22 (8,8)	3,24	1,21
Çatışmaya, iletişim yetersizliği neden olmaktadır.	47 (18,9)	105 (42,2)	44 (17,2)	36 (14,5)	17 (6,8)	3,51	1,15
Çatışmaya, ödüllendirme sistemindeki eşitsizlik neden olmaktadır.	45 (18,1)	70 (28,1)	37 (14,9)	75 (30,1)	22 (8,8)	3,16	1,27
Çatışmaya, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşma neden olmaktadır.	30 (12)	61 (24,4)	37 (14,8)	76 (30,4)	46 (18,4)	2,81	1,31
Çatışmaya, örgütün büyük ve hantal yapısı neden olmaktadır.	24 (9,7)	57 (23)	46 (18,5)	88 (35,5)	33 (13,3)	2,80	1,21
Çatışmaya, olay ve görevlerin değerlendirme ve algılanmasındaki farklılıklar neden olmaktadır.	29 (11,6)	87 (34,8)	51 (20,4)	59 (23,6)	24 (9,6)	3,15	1,18
Çatışmaya, işletmemizdeki denetim biçiminin yarattığı sorunlar neden olmaktadır.	25 (10)	56 (22,5)	60 (24,1)	75 (30,1)	33 (13,3)	2,85	1,20
Çatışmaya, geleceğe bakıstaki farklılıklar neden olmaktadır.	41 (16,5)	66 (26,5)	51 (20,5)	69 (27,7)	22 (8,8)	3,14	1,24
Çatışmaya, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması neden olmaktadır.	33 (13,2)	91 (36,4)	44 (17,6)	62 (24,8)	20 (8)	3,22	1,19
Çatışmaya, çalışanların kültürel altyapılarındaki farklılıklar neden olmaktadır.	33 (13,2)	84 (33,6)	45 (18)	61 (24,4)	27 (10,8)	3,14	1,23
Çatışmaya, çalışma ortamının yarattığı yoğun stres ve baskılar neden olmaktadır.	41 (16,4)	85 (34)	45 (18)	53 (21,2)	26 (10,4)	3,24	1,25
Çatışmaya, örgütsel değişimin yarattığı endişe ve gerilim neden olmaktadır.	27 (10,8)	66 (26,5)	51 (20,5)	77 (30,9)	28 (11,2)	2,94	1,20

Araştırmayı yaptığımız işletmelerde örgütsel çatışmaya kaynaklık eden nedenlere verilen cevaplara bakıldığında en yüksek ortalama değeri 3,51 ile “çatışmaya iletişim yetersizliği neden olmaktadır” değişkeninde görülmektedir. Bununla birlikte 3,24 ile “çatışmaya yönetim biçimindeki farklılık ve belirsizlik neden olmaktadır” (standart sapma 1,21) değişkeni ve “çatışmaya çalışma ortamının yarattığı yoğun stres ve baskılar neden olmaktadır” değişkeni eşit ortalamaya sahiptirler. Bir başka yüksek ortalamaya ise 3,22 ile “çatışmaya çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması neden olmaktadır” değişkeni sahiptir.

Değişkenlere verilen cevaplar incelendiğinde en düşük ortalamaya 2,80 ile “çatışmaya örgütün büyük ve hantal yapısı neden olmaktadır” değişkeni ile 2,81 ortalamaya sahip olan “çatışmaya işçi ve işveren arasındaki kutuplaşma neden olmaktadır” değişkeni sahiptir.

İşletmelerde örgütsel çatışmaların nedenlerinin önem düzeyine göre dağılımı tablosunu genel olarak değerlendirdiğimizde ankette verdiğimiz değişkenler ankete katılan bireylerin çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Araştırmamızın varsayımlarından en önemlilerinden birisi olan “iletişim yetersizlikleri” anketi cevaplayanlar tarafından en yüksek ortalamaya kabul gören değişken olmuştur. Bu verilerin sonuçlarına bakıldığında araştırmanın yapıldığı işletmelerde çatışmanın yoğun bir şekilde yaşandığını görülmektedir.

Anketin yapıldığı işletmeler büyük ve hantal yapıda olmalarından ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalardan dolayı büyük oranda çatışma yaşamamaktadır. Bu da bize işletmelerin yapısının büyük olmasının örgütlerde çatışmaya kaynaklık etmede temel bir kriter olmadığını göstermektedir. Bir başka sonuç olarak ta örgüt içerisindeki çalışanlarla işveren arasında büyük oranda problem yaşanmadığı görülmektedir.

Tablo 9. İşletmelerde Örgütsel Çatışma Türlerinin Karşılıklı Sıklığına Göre Dağılımı

Örgütsel Çatışma Türleri	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Az Zaman	Hiçbir Zaman	Ortalama	S.Sapma
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)		
Bireyler arası çatışma.	24 (9,6)	36 (14,4)	83 (33,2)	76 (30,4)	31 (12,4)	2,78	1,13
Birey ve grup arası çatışma.	15 (6)	31 (12,5)	68 (27,4)	86 (34,7)	48 (19,4)	2,51	1,12
Gruplar arası çatışma.	20 (8)	26 (10,4)	70 (28,1)	68 (27,3)	65 (26,1)	2,46	1,21
Dikey (ast-üst arasındaki) çatışma.	19 (7,6)	25 (10)	52 (20,9)	82 (32,9)	71 (28,5)	2,35	1,20
Yatay (aynı pozisyondaki meslektaşlar arasındaki) çatışma.	16 (6,4)	49 (19,7)	57 (22,9)	77 (30,9)	50 (20,1)	2,61	1,19
Komuta – kurmay (orta ve alt düzey yöneticilerle danışmanlar arasındaki) çatışma.	16 (6,4)	31 (12,4)	60 (24,1)	70 (28,1)	72 (28,9)	2,39	1,20
Rol çatışması.	15 (6,1)	31 (12,6)	58 (23,5)	70 (28,3)	73 (29,6)	2,37	1,20
Fonksiyonel (işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan) çatışma.	14 (5,6)	41 (16,4)	69 (27,6)	74 (29,6)	52 (20,8)	2,56	1,15
Fonksiyonel olmayan (işletmenin işleyişini engelleyen) çatışma.	17 (6,8)	33 (13,3)	49 (19,7)	75 (30,1)	75 (30,1)	2,36	1,23

Araştırmayı yaptığımız işletmelerde çatışmanın türlerine yönelik değişkenlere verilen cevaplara bakıldığında işletmelerde en yoğun olarak görülen çatışma türünün 2,78 ortalama ile “bireyler arası çatışma” değişkeni olduğu görülmektedir. Bu değişkene en yakın ortalama 2,61 ile “yatay (aynı pozisyondaki meslektaşlar arasındaki) çatışma” olmaktadır.

Çatışma türleriyle ilgili değişkenlere verilen cevaplarda en düşük ortalamaya 2,35 ile “dikey (ast-üst arasındaki) çatışma” sahip olmaktadır. Bununla birlikte “fonksiyonel olmayan (işletmenin işleyişini engelleyen) çatışma” 2,36 ortalama ile ikinci en düşük ortalamaya sahip değişkendir.

Örgütsel çatışma türlerini dağılım tablosunu genel olarak değerlendirdiğimizde örgütlerdeki çatışmaların yoğunlukla bireyler arasında yaşandığı görülmektedir. Bireylerle birlikte aynı pozisyonda bulunan meslektaşların da örgüt içerisinde problemler yaşandığı da görülmektedir. Örgüt içerisinde bulunan astların kendi üstlerine karşı çatışma içerisine girmedikleri görülmektedir. Örgütlerdeki çatışmaların varlığını kabul etmekle birlikte, bu çatışmaların örgütün işleyişine bir engel oluşturmadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda bireyler arasındaki iletişimin geliştirilmesi, örgütlerde oluşabilecek çalışmaların önüne geçebilir.

Tablo 10. Örgütsel Çatışma Nedenlerinin Faktör Çözümlemesi

	Faktör Yük Değeri	Açıklanan Varyans (%)	Öz (Eigen) Değeri
Faktör 1 Bireyler arası farklılık ve beklentiler		%29,82	4,473
Çatışmaya, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması neden olmaktadır.	0,766		
Çatışmaya, olay ve görevlerin değerlendirilme ve algılanmasındaki farklılıklar neden olmaktadır	0,602		
Çatışmaya, geleceğe bakıştaki farklılıklar neden olmaktadır.	0,595		
Çatışmaya, çalışanların kültürel yapılarındaki farklılıklar neden olmaktadır	0,508		
Çatışmaya, iletişim yetersizliği neden olmaktadır	0,454		
Çatışmaya, işletmemizdeki denetim biçiminin yarattığı sorunlar neden olmaktadır	0,449		
Çatışmaya, örgütsel değişimin yarattığı endişe ve gerilim neden olmaktadır	0,440		
Faktör 2 Ödüllendirme sistemindeki eşitsizlik ve çalışma ortamının yapısı		%8,94	1,342
Çatışmaya, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşma neden olmaktadır	0,753		
Çatışmaya, ödüllendirme sistemindeki eşitsizlik neden olmaktadır	0,652		
Çatışmaya, çalışma ortamının yarattığı yoğun stres ve baskılar neden olmaktadır	0,559		
Çatışmaya, yönetim biçimlerindeki farklılık ve belirsizlik neden olmaktadır	0,467		
Faktör 3 Görevler arası bağlılık ve işletme kaynaklarının paylaşımı		%7,55	1,134
Çatışmaya, görevler arası karşılıklı bağlılık neden olmaktadır.	0,715		
Çatışmaya, kıt kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımının adaletsiz olması neden olmaktadır.	0,700		
Çatışmaya, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılık neden olmaktadır	0,601		
Çatışmaya, örgütün büyük ve hantal yapısı neden olmaktadır.	0,428		
Toplam Açıklanan Varyans : N: 250 KMO Ölçütü: 0,845 Anlamlılık Düzeyi: 0,000		%46,32	

Örgütsel çatışmanın nedenleri ölçümlemeye yönelik 15 değişkenin faktör çözümlemesi Tablo. 10. yansıtmaktadır. Faktör analizi toplam 250 örnekleme uygulanmış olup öz (eigen) değeri 1'in altında olan faktörler değerlendirilmeye alınmamıştır. Analizin sonucunda KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0,845 ve Anlamlılık Düzeyi de 0,000 çıkmıştır. Analizin sonucunda 3 faktör oluşmuştur. Bu 3 faktörün toplam açıkladığı varyans %46,32'dir.

Faktör 1: Bireyler arası farklılıklar ve beklentiler: Birinci faktör toplam varyansın %29,82'sini açıklamakta ve öz değeri de 4,473'e karşılık gelmektedir. Bu faktör örgütsel çatışma nedenleri ile ilgili en

yüksek anlamlılığa sahiptir. Faktörün yüksek ilişkili olduğu değerler, “çatışmaya çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması neden olmaktadır”, “çatışmaya olay ve görevlerin değerlendirme ve algılamasındaki farklılıklar neden olmaktadır”, “çatışmaya geleceğe bakıştaki farklılıklar neden olmaktadır”, “çatışmaya çalışanların kültür alt yapılarındaki farklılıklar neden olmaktadır”. “çatışmaya, iletişim yetersizliği neden olmaktadır”, “çatışmaya, işletmemizdeki denetim biçiminin yarattığı sorunlar neden olmaktadır” ve “çatışmaya, örgütsel değişimin yarattığı endişe ve gerilim neden olmaktadır”. Değişkenlere bakılacak olunursa genelde örgütte bulunan bireyler arasındaki farklılıklar çatışmanın oluşmasında etkin bir yapıya sahiptirler.

Faktör 2: Ödüllendirme sistemindeki eşitsizlik, çalışma ortamının yapısı: İkinci faktör toplam varyansın %8,94’ünü açıklamakta ve öz değeri 1,342’ye karşılık gelmektedir. Birinci faktörle karşılaştırıldığında toplam varyansı açıklama yüzdesi daha düşüktür. İkinci faktör “çatışmaya işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşma neden olmaktadır”, “çatışmaya ödüllendirme sistemindeki eşitsizlik neden olmaktadır” ve “çatışmaya çalışma ortamının yarattığı yoğun stres ve baskılar neden olmaktadır” ve “çatışmaya, yönetim biçimindeki farklılık ve belirsizlik neden olmaktadır” değişkenlerini içermektedir. Değişkenler daha çok çalışma ortamında bulunan işçi ve işveren ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Faktör 3: Görevler arası bağlılık, işletme kaynaklarının paylaşımı: Üçüncü faktör toplam varyansın %7,55’ini açıklamakta ve öz değeri 1,134’e karşılık gelmektedir. Faktörde anlamlı ilişkiye sahip değişkenler şunlardır; “çatışmaya görevler arası karşılıklı bağlılık neden olmaktadır”, “çatışmaya kıt kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımının adaletsiz olması neden olmaktadır”, “çatışmaya bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılıklar neden olmaktadır” ve “çatışmaya, örgütün büyük ve hantal yapısı neden olmaktadır.” Değişkenler yoğunluk olarak işletmedeki görevler arasındaki bağlılığı ve işletmenin elinde bulundurduğu kaynakların paylaşımındaki eşitsizliği içermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Çağımız iş örgütlerinin, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. İş örgütlerinin performansları üzerinde önemli etkiye sahip olan faktörlerden biri de çatışma ve çatışma yönetimi sürecidir. Kuramsal ve uygulamalı araştırmamızdan elde edilen bulgular ışığında, çatışmaların örgütsel hayatın bir parçası olduğu görülmektedir. Bireysel değerlerde, amaçlarda, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlık ve uzlaşmazlık olabilmektedir. Bireyler arasındaki bu farklılıklara, örgütteki iletişim yetersizliği ve iletişimin yoğunlukla yukardan (dikey iletişim) aşağıya doğru işlemesi; yönetim kademelerinde bulunan bireylerin farklı yönetim tarzları göstermesi; yönetim anlayışında oluşan belirsizlikler ve örgüt ortamının yarattığı stres ile baskıların eklenmesi, örgütlerde çatışma oluşumunu kaçınılmaz kılmaktadır.

Örgütlerde yoğun olarak çatışmalar yaşanmasına rağmen, bu çatışmaların örgütün işleyişine ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine engel teşkil etmediği görülmektedir. Bireyler, çatışma ile ilgili değerlendirmeler yaparken, yoğunlukla diğer bireyler, aynı düzeydeki meslektaşları ve yöneticilerine öncelik vermekte, daha çok diğer bireylerle aynı düzeydeki meslektaşları ve yöneticiler ile çatışma yaşamaktadırlar. Çalışanlar, işveren ile iş örgütünü özdeşleştirerek örgütleri hakkında olumsuz görüşler belirtmemeye özen göstermektedirler. Örgüt içinde yaşanan iletişimsel problemlerle ilgili oluşan tepkilerde birey, öncelikle tepkisini diğer bireylere göstermektedir. İş örgütüne karşı yakınma ve şikâyeti olmasına rağmen, bunu büyük boyutlu olumsuz tepkilere dönüştürmemektedir.

Örgütsel çatışma nedenleri boyutuna yönelik sonuçlara bakıldığında; araştırmanın yapıldığı işletmelerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaların yaşandığı görülmektedir. Örneklemden deneklerin çatışmalarına yoğunlukla iletişim yetersizlikleri, yönetim biçimindeki farklılık ve belirsizlikler, çalışma ortamının yarattığı yoğun stres ve baskılar ve çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmasının neden olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan deneklerin çoğunluğu, örgütün büyük ve hantal yapısı, işçi- işveren ilişkilerindeki kutuplaşma ve denetim biçiminin yarattığı sorunları önemli çatışma nedenleri arasında görmemektedirler.

İşletmelerde örgütsel çatışma türlerine ilişkin elde edilen sonuçlar; araştırmanın yapıldığı örneklem içerisinde bulunan deneklerin yoğunlukla, diğer bireylerle ve aynı pozisyondaki meslektaşları ile çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Deneklerin üstleri ile çatışmaya girmedikleri görülmektedir. Denekler, yaşanan çatışmaların işletmenin işleyişine engel oluşturmadığını ifade etmişlerdir.

Örgütsel çatışma nedenlerine ilişkin değişkenler, faktör analizine tabi tutulmuş ve üç anlamlı faktör oluşmuştur. Bu faktörler sırayla; “bireyler arası farklılıklar ve beklentiler”, “ödüllendirme sistemindeki eşitsizlik” ve “çalışma ortamının yapısı” ile “bireyler arası bağlılık” ve “kıt kaynakların paylaşımı” olarak gruplandırılmıştır.

İnsanların, iletişim olmadan yaşaması, varlığını ortaya koyması ve gelişimini sürdürmesi olanaklı değildir. İletişim, insan yaşamının ve örgütlü toplumsal düzenin temel olgusudur. İletişim ile kurulacak örgütsel uyum, etkinlik ve etkileşim; bireyler, gruplar ve bölümler ile örgütün amaçlarının bütünleşmesini sağlayarak, ortak anlayış, işbirliği ve takım ruhunun geliştiği örgüt iklimini oluştururlar. Bu örgütsel yapının oluşması, bireyler arasında yeterli düzeyde olmayan güven duygusunu, önyargılara göre yapılan bilgi değerlendirmelerini ve bilgi saklama gibi tutum ve davranışları en alt düzeye indirgeyecek ve iletişim yetersizliklerinden kaynaklanan çatışmaların da önlenmesini sağlayacaktır.

Örgütsel iletişim olgusu, iletişimden kaynaklanan çatışmaları önleyebildiği gibi, iş örgütlerinde ortaya çıkan çatışmaları çözüme de etkin bir araç olabilmektedir. Yöneticiler, iletişim bilgi ve becerilerini geliştirerek çatışmalara etkin çözümler bulabilir. Yöneticinin temel amacı, etkin bir iletişim ile çatışan tarafların tamamının kabul edebileceği bir çözüm bulmaktır. Yöneticilerin çatışma çözüm sürecinde bireylerle, gruplarla veya bölümlerle olan yüz yüze iletişimi, yazılı ve görsel iletişim araçları ile desteklemesi, çözüm sürecinin etkinliğini artırabilmektedir. Özellikle elektronik iletişim teknolojilerinden bilgisayarların, örgüt içerisindeki etkin kullanımı, yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayabilmektedir.

Uygulamalı araştırmamız sonucunda elde edilen bazı bulgular değerlendirilerek ve yorumlanarak geleceğe yönelik yararlı önerilere dönüştürülmüştür. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütlerinde farklı nedenlerle ortaya çıkan çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması olanaklı değildir. Bu bağlamda örgütler, çatışma yönetim sürecini örgütün amaçlarına hizmet edecek bir şekilde yönetmelidir.
- Örgütler, iletişim olgusunu etkin bir biçimde kullanarak bireyler arası farklılıkları ve örgüt içi belirsizlikleri en alt düzeye indirgeyecek iletişim sistemleri oluşturmalıdır. Özellikle örgüt ve bölümler ile ilgili gelişmeleri ileten bültenler yayınlamalı ve duyuru panolarını daha işlevsel ve güncel bir duruma getirmelidir.
- Örgütlerde anlaşmazlığı gidermede çatışan tarafların objektifliğine, bilgisine ve algılama gücüne güvendiği üçüncü bir bireyin veya grubun arabuluculuk görevi yapabileceği bir yapı oluşturmalıdır.
- Bilgi çağında yaşadığımız bu dönemlerde, iletişim teknolojileri hızla gelişmektedir. Örgütler, iletişim teknolojilerinin etkinliğini artırarak, yüz yüze iletişimi desteklemelidir. Bunun için özellikle bilgisayarın gelişmesiyle ön plana çıkan internet ve yalnızca işletmelere özgü olan intranet teknolojilerinin etkin kullanımı sağlanmalıdır.
- Örgütün amaçlarının anlatılacağı ve bölümler halinde bütün çalışanların katılımlarının sağlanacağı, görüşlerin açık ve net bir şekilde açıklanabileceği toplantılar, belli aralıklar ile düzenlenmelidir.
- Örgütler, açık iletişim kullanarak, bireylerin gizli güçlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmalıdır. Gizli güçlerin ortaya çıkarılması, bireylerin yeteneklerini geliştirmesine, problemlerin farkına varmasına ve çözüm yolları bulmasına katkı sağlayacaktır.
- Örgüt yöneticileri, iletişim ile ilgili bilgi ve becerilerini kullanarak, çalışanların birbirlerine inanıp, yeterli düzeyde güven duymalarını sağlayacak, işbirliğinden kaçınmayacakları; dedikodu ve söylentilere dayalı iletişim göstermedikleri örgüt iklimini oluşturmalıdır.

Kaynakça

- Appelbaum, H.S., Abdallah, C. ve Shapiro, T.B. (1999) *The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis*, Team Performance Management, Cilt. 5, Sayı. 2, s. 63.
- Ayden, C. (2001). Öğrenen Organizasyonlar: Türkiye’de Çok Uluslu Şirketlerle Yapılan İş Ortaklıklarında Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Malatya

- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). “*Yönetici ve Astarlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*”, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 3, s. 21-38.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul
- Bisno, H. (1988). *Managing Conflict*, Sage Publications, London
- Coşkun Bayrak, C. (1996). “*Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler*”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 1, Bahar, s. 19
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Ertürk, E.M. (2018). “*Örgütlerde Çatışma*”, *Örgüt Sosyolojisi*, (Editör: Zencirkıran, M.) Dora Yayınevi.
- Griffin, W.R. (1996). *Management*, Houghton, Mifflin, Company, Boston
- Jamie Walters, J. (1994). “*Communication: Antidote Conflict*”, *Communication World*, Cilt. 11, Sayı. 9, s. 36-37.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul
- Lee, Y. (2001). “*Power Conflict And Satisfaction In IJV Supplier Chinese Distributor Channels*”, *Journal of Business Research*, Cilt. 52, Sayı. 2, May, s. 150.
- Miller, H.J. (2002). “*Communication and Cooperation*”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Cilt. 47, Sayı. 2, s. 179-195.
- Myers, G.D. (1993). *Social Psychology*, Mc.Graw-Hill, Inc. International Edition, New York
- Oktay, F. (2016). “*Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 15, Sayı. 4, s. 1146-1154.
- Pondy, R.L. (1967). *Organizational Conflict; Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Secend. Edition, Praeger Publisher, Westport
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya
- Tjosvold, D. (1989). “*Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*”, (Editor.M.Afzalur Rahim), Praeger Publishers, New York, s. 43
- Visser, B. (2000). “*Organizational Communication Structure and Performance*”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Cilt. 42, Sayı. 2, s. 231-252.