



Gönderilme Tarihi: 26 Mayıs 2022; Revize Edilmiş Hali: 5 Temmuz 2022; Kabul Tarihi: 6 Temmuz 2022

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ARASINDAKİ OLASI İLİŞKİ ÜZERİNE BİR FARKINDALIK ÇALIŞMASI

Oktay YILDIZ<sup>1</sup> 

### ÖZ

Örgütsel değişim, örgütlerin ihtiyaçları ya da zorunluluklarından kaynaklanan dönüşümlerdir. Bu dönüşümler çoğunlukla güç olmakta ve belirli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Örgüt yapısının bu duruma istekli olmaması, iş görenlerin bu duruma hazır olmamaları gibi sebepler değişime direnmeye neden olabilmektedir. Bu direnç örgütün misyonunu yerine getirmede aksamalara neden olabileceği değerlendirilmektedir. Örgütsel çatışma ise, örgüt içindeki kıt kaynakların dağılımında, iş süreçlerinin iş görenler arasında görevlendirilmesinde ve örgüt içinde çeşitli sorunların, iş görenler arasında anlaşmazlıklara dönüşmesi durumudur. Örgütsel değişime direnmede, örgütsel çatışmada, örgütler için istenilmeyen durumlardır ve çözümlenmeleri güç olan sorunlardır. Bu iki sorunsalın çözümü için yönetsel çözüm önerileri ve sorunun en az zararlı atlatılabilmesi için çözüm yöntemleri çalışma içerisinde tanımlanmaya çalışılmıştır. Her iki değişkenin de nedensel bağlarla birbirlerini etkiledikleri fikrinsel çerçevede değerlendirilmektedir. Bu iki kavram arasındaki olası ilişkinin alanda daha fazla dikkate alınması, daha fazla üzerlerinde çalışma yapılması için farkındalık sağlayabilmek üzere kaleme alınan bu çalışma, alan yazın taraması yapılmak suretiyle, literatür derlemesi yapılarak, iki değişken arasındaki etki, fikrinsel anlamda ortaya çıkarılmaya çalışılarak amaç açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma kavramsal çerçevede ele alınmış ve alan yazınına özgün bir bakış getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişime Direnme, Örgütsel Çatışma

Jel Kodları: M50, M54

### THE POSSIBLE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL CONFLICT AWARENESS STUDY ON ABSTRACT

Organizational change is the transformation that results from the needs or obligations of the organizations. These transformations are often difficult and may encounter certain problems. Reasons such as the organizational structure's unwillingness to this situation and the unpreparedness of the employees may cause resistance to change. It is considered that this resistance may cause disruptions in fulfilling the mission of the organization. Organizational conflict, on the other hand, is the situation in the distribution of scarce resources within the organization, the assignment of work processes among employees, and the transformation of various problems within the organization into disagreements among employees. Resistance to organizational change, organizational conflict, are undesirable situations for organizations and are problems that are difficult to solve. Administrative solution proposals for the solution of these two problems and solution methods have been tried to be defined in the study in order to overcome the problem with the least damage. This study, which was written in order to take into account the possible relationship between these two concepts more in the field and to raise awareness for more studies on them, was tried to explain the purpose by trying to reveal the effect between the two variables in an intellectual sense by making a literature review by making a literature review. The study was handled in a conceptual framework and an original perspective was tried to be brought to the literature.

**Keywords:** Organizational Change, Resistance to Organizational Change and Organizational Conflict

**JEL Codes:** M 50, M 54

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, resulhak596@gmail.com.tr  
ORCID:0000-0003-0236-1670

## GİRİŞ

Değişim, herhangi bir şeyi, bir düzeyden, başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Örgütsel değişimde ise örgütün faaliyetleriyle ilgili konularda, mevcut durumdan farklı bir konuma gelinmesi durumu söz konusudur. Örgütsel değişim, alışlagelmişin dışında bir durumu inşa edeceğinden bu durum, iş görenler arasında kazanımların el değişmesi, artması, azalması ya da iş gücü gibi değişkenlerin artışı gibi doğal sebeplerden dolayı, çatışmaya neden olabileceği öngörülmektedir. Bu çalışmada örgütsel değişim ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki kavramsal çerçevede tanımlanarak teorik olarak fikir önerisinde bulunulmaya çalışılacaktır.

Örgütsel değişim ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki, değişime direnme ana başlığı altında incelenecek olup, değişim olgusunun, iş görenler arasında olması muhtemel çatışmanın, hangi nedenlerden dolayı çatışmaya dönüşebileceği ve ayrıca da bu sorunsalın giderilmesi üzerine kavramlar tanımlanacaktır.

Örgütsel değişim ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin incelenmesi, test edilmesi, tanımlanmaya ya da yönetsel politikaları üzerine yapılmış çalışma oldukça sınırlı sayıda olup, iki kavram arasındaki ilişkinin tespiti ya da aralarındaki olası nedensellik yönünde özellikle nicel araştırmaların yapılması gerekliliği bir öngördür. Nitekim iki kavram arasındaki ilişki literatürde genelde örgütsel çatışmanın, örgütsel değişimin bir doğal sonucu olarak kabul görmüş olsa da, bunun nedenleri ya da yoğunluğunun gerekli ölçüde tartışılmadığı/incelenmediği değerlendirilmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin, yapıcı bir yönde yönlendirmenin yollarına işaret etmek üzere yine teorik çerçevede bir adet çalışma bulunmaktadır (Andersen. 2006). Doğrudan iki kavramı tek çatı altında ele alan çalışma çok azdır.

Bu çalışma, örgütsel değişim ve örgütsel çatışmaya kavramsal çerçevede bir tanımlama boyutunda olup, alan yazına, bu iki kavramın daha fazla araştırılması için bir farkındalık yaratılması amacı güdülmektedir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Örgütsel değişim

Değişim kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğü, değişimi “Bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü, değişme “olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımı ise “Bir yapının pozitif ya da negatif yönde, planlı, plansız, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, çevre koşulları veya kendi iç dinamiklerinden kaynaklanarak, bir bileşenin ya da tüm bileşenlerinin, o anki durumundan başka bir duruma dönüşmesidir” (Demirgil ve Antalyalı. 2017). Örgütsel değişim ise “Örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişkilerde ve bunlar arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme “olarak tanımlanmaktadır (Peker. 1995). Örgütler

çevrelerinden izole varlıklar değildir. Örgütler çevreleriyle devamlı olarak bir iletişim halinde bulunmakta ve ayrıca da sürekli olarak girdilerini temin ederek elde etmiş oldukları ya da ürettikleri çıktılarını yine çevreye geri vermektedir. Bu yüzden örgütler çevrelerindeki değişime ayak uydurarak gerekli olan örgütsel düzenlemeleri yapmak durumundadır (Töremen. 2002). Değişen dünya düzeni, rekabet avantajı elde etme isteği, teknolojik gelişmeler, iş görenlerin talepleri gibi sebepler örgütleri bir nevi değişime zorlamakta, bu değişimi gösteremeyen örgütler zaman içerisinde varlıklarına son verme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir.

### 2.1.1. Değişimin temel sebepleri

Artan rekabet koşulları, yaşanan ekonomik krizler, ekonomik gelişmeler ve değişimler, teknolojik ilerlemeler, bilgi çağının getirdiği birikim, örgütleri değişim için öne doğru itmekte ve değişen dünya düzeninde örgütlerin ayakta kalabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir zorunluluk olmuştur (Yeşil. 2018). Örgütsel değişimin birden fazla sebebi bulunmaktadır. Örgütsel değişimi iç nedenler ve dış nedenler başlıkları altında incelemek mümkündür. Örgütün değişiminin dışsal nedenlerini;

1-Ticari sınırların ortadan kalkması, malların ve sermayenin serbest dolaşımı

2-İletişimin çok hızlı hale gelmesi

3-Kaliteye olan bağlılığın artışı

4-Nitelik ve nicelik arayışının ön plana çıkması

5-Güçlü bir piyasa ekonomisinin varlığı

6- Politik gelişmeler

7-Bilginin kontrol edilebilir, depolanabilir ve kolay üretilebilir hale gelmesi

8-Öngörülebilirliğin artması

9-Kaynaklara kolay ulaşım ve verimliliği

10-Sosyal ve kültürel beklentiler

11-Çevreci yaklaşımlar

12-Teknolojik gelişmeler

13-Tüketicinin önem kazanması (Düren.2002; Aktaran Yeşil. 2018). Olarak sıralayabiliriz.

Değişimin içsel nedenleri ise yönetim mantığının değişmesi, iş hayatında meydana gelen dönüşümler, insan faktörü, örgüt mensuplarının talep ve beklentileri, içsel neden olarak sıralanabilir

(Yeşil. 2018). Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için değişim bir zorunluluktur. Hayatın değişmez bir unsurudur, örgütlerin kaçınamayacakları bir süreçtir (Diken. 1999).

### 2.1.2. Değişime direnme

Değişim mevcut bir sistemin başka bir sistemle yer değiştirmesi olduğundan, bu durum değişimi yaşayan çevrelerce hemen kabul görmeyebilir ya da değişime karşı bir direnç oluşabilir. İş görenler işten atılma korkusu, özlük haklarında bir kayıp olabilme gibi ve belirsizlik içinde bulunmama isteğiyle ya da yeni durumu benimsememe, farklı düşünmeyi gerektirme gibi sebeplerle değişimi istemeyebilir (İlğan. 2008). Statükoyu benimseme de değişime karşı bir tutum göstermeye sebebiyet verebilmektedir. Değişime direnme sadece iş görenler de değil üst yönetici kadrosunda da görülebilmektedir. Kimi çalışan aktif olarak direnme gösterirken kimi çalışan ise pasif direnme göstermektedir (Nalbant. 1996). Değişim, yeni bir sisteme ya da düzene geçişi sağlayacağından bir belirsizliği ve bilinmezliği beraberinde getirebilir. İş görenler, değişimin getireceği belirsizlik, iş yapma süreçlerinin aksaması, yeni iş yükünün yüklenme ihtimali, mevcut işini kaybetme ihtimali, bilgi teknolojilerindeki muhtemel değişimler ve örgütün hâkim olan kültürüyle uyumsuzluk gibi nedenlerle değişime direnme gösterirler (Doğan. 2021). Bu durum değişimin olduğu kadar doğal bir durumdur. Çünkü değişim iş görenin de yönetici sınıfının da örgütün kendisinin de dönüşümünü gerekli kılabilir ve bu durum mevcut konumu benimsemiş kesimlerce istenilmeyebilir. Değişime direnç gösteren çalışanlar aktif ve pasif şekilde, iş yavaşlatma şeklinde, duyarsızlık gösterilmesi şeklinde direnme gösterebilirler. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi teorisinden daha güçtür (Kerman ve Öztop. 2014).

## 2.2. Örgütsel Değişime Direnme Nedenleri

Örgütsel değişime direnmenin birden fazla sebebi bulunmaktadır. Gerek örgüt açısından gerek iş görenler açısından gerekse iş kolu/grubu açısından direnmenin gerekçeleri bulunmaktadır. Örgütler açısından direnme, sosyolojik, organizasyonel ve ekonomik açıdan önem arz etse de iş görenler için genel itibariyle değişime direnmenin nedenlerinin başında kişisel durumları ön plana çıkmaktadır (Çalışkan. 2019). Ancak genel itibariyle direnmenin bu çalışmanın amacı doğrultusunda iş görenler açısından direnmenin nedenleri üzerinde yoğunlaşacaktır.

### 2.2.1. Kişisel nedenler

Değişim, iş görenin iç dünyasında değerlendirdiği bir durumdur ve özel olarak bireysel farklılıklar gözlemlenebilir. Ancak genel anlamda değişim, bir belirsizliği ifade eder. İşten çıkarılma korkusu, değişimin bir hata olduğu düşüncesi, sahip olduğunu kaybetme korkusu, bireysel olarak direnmenin nedeni olabilir (Yılmaz. 2015). Genel itibari ile ise değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusuna sahip çalışanlar ya da yöneticiler direnme göstermektedirler (Ercan. 2014). Çalışanlar kendilerini emniyet içerisinde olmalarını istemektedirler. Sosyal ve ekonomik kazanımları ile mevcut saygınlıklarını kaybetmek istemezler. Kazanımlarını koruyabilmeleri için her türlü mücadeleye girmekten çekinmeyeceklerdir (Leygara. 2020). Örgütsel değişim, uzmanlık alanlarını bir

anda işe yaramaz hale getirebilir. Ya da kullanılmaz hale getirebilir. İş görenler öngörü ile hareket ederek, değişime karşı direnç oluşturabilirler (Tunçer. 2013).

### **2.2.2. Ekonomik nedenler**

Çalışanlar işleriyle ilgili yöntemlerde ve teknolojilerinde meydana gelen değişimlerde, mevcut iş yükünün artması, yeni teknolojiye uyum sağlayabilme sorunu gibi nedenlerle özlük haklarında bir kayıp yaşanabileceği ve iş imkanlarında bir daralma yaşanabileceğini öngörerek direnme eğiliminde bulunabilirler. Hatta yeni sistemde performans sorunu yaşayabileceklerini veya daha etkin performans gösterebilecek personelin tercih edilebileceğini düşünmek suretiyle etkili bir direnme eğilimi içerisine girebilirler (Şahin. 2019).

### **2.2.3. Psikolojik nedenler**

Değişime direnmenin bireysel nedenlerinden birisi de psikolojik sebeplerdir. İş görenler, çevrenin kendisiyle ilgili düşüncelerinden çekindiği, ne derler endişesi yüzünden de değişime direnme gösterebilir. Ayrıca değişim bir belirsizlik oluşturur. Buda bir tehdit unsuru oluşturmaktadır (Özkan. 2004). Çalışanlar, örgütte özellikle büyük çaplı bir değişim yaşamak istemezler. Bunun nedenlerinden birisi de alışlagelmiş konforlu alanlarından çıkmak istememeleridir. Güvenlik riski almak istemezler (Doğan. 2021). Bu durum değişimin doğasında bulunmaktadır.

### **2.2.4. Sosyolojik nedenler**

Değişim birey ya da grupların sosyal değerleriyle çatırsa bu da değişime direnmenin bir nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenin içerisinde bulunan grubun değerleri, dinamikleri değişimi kabul etmemeye neden olabilir. Ayrıca grubun kendi yapısı da değişime kapalı ya da değişimi istememek için sebepler arasında gösterilmektedir (Tunçer. 2013). Çünkü değişim bireyin ya da grubun menfaatleriyle çelişmektedir. Grubun içinde mevcut olan ahenk değişimle bozulabilir ve bireyler arasındaki ilişki bağlarının bozulması değişimin kabulünü güçleştirebileceği değerlendirilmektedir.

## **2.3. DİRENMEYE KARŞI STRATEJİLER**

Değişime karşı direncin azaltılması ya da en aza indirgenmesi hatta direncin ortadan kaldırılarak, iş görenlerin desteğini almak ve değişim için topyekûn bir sinerji oluşturabilmek ve değişimi en kısa zamanda, en az zararla ve mümkün olan en yüksek kalıcılığı sağlayabilmek için bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar;

### **2.3.1. Eğitim ve İletişim Stratejisi**

Değişime karşı direnmenin önüne geçmenin en etkili yollarından birisi, değişim konusunda ilgilileri eğitmek ve bilgilendirmelerdir. İlgililerin konuyla ilgili eğitilmesi olası ön yargıların oluşumunun önüne geçer ve belirsiz ve karanlık alanların oluşumunun önüne geçer (Kotter ve Schlesinger. 1989). Değişimin nedenlerinin ve kazanımlarının ilgililerine anlatılması, iş görenlerinde

desteğini sağlamada etkili olacaktır. Eğitim, değişimin teknik yönleriyle ilgilidir. Yeni görevleri yerine getirme ve çalışanların zorluklarla başa çıkabilme kabiliyetini artırarak yeni görevlerin sorunsuzca yerine getirilmesine katkı sağlar (Zafar ve Naveed. 2014). İletişim stratejisiyle elde edilecek çözüm önerileriyle değişim topluca ilerleyeceği için bir avantaj da oluşturabilir (Fadzil vd. 2019).

### **2.3.2. Katılım Stratejisi**

Değişime karşı direnmenin önüne geçmek için katılım stratejisi en etkili yöntemlerden birisidir. Değişimin beraber yaşanacağı tüm örgüt mensuplarının, değişime birebir katılım sağlayarak, karar alma ya da uygulama aşamalarında fikirlerinin alınması ve yeni fikirler üretilmesinde müşterek hareket etmek, direnmeyi kırarak yöntemlerden birisidir (Kesmen. 2014). Katılım stratejisinin yerinde uygulanması iş görenlerin, örgüte bağlılığını da artıracak ve örgütüne fayda sağlayabilme düşüncesine de etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir.

### **2.3.4. Kolaylaştırma ve Destek Stratejisi**

Değişimi birebir yaşayacak olan iş görenlerin, değişimi yaşarlarken ya da dönüşüm esnasında, değişimi yaşarlarken dönüşümü kolaylaştırma ve destek sağlamak son derece önemlidir. Yaşanabilecek olan hatalarda anlayış gösterme, ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama, sorumluluğu gerektiğinde dağıtma ve gerilimi en aza indirme olarak katkıda bulunulabilir (İlhan. 2018).

### **2.3.5. Müzakere ve Pazarlık Stratejisi**

Değişimden etkilenecek kişi veya gruplarla, değişimin nedeni, amacı gibi konu başlıklarında ve süreçlerinde anlaşmaya varmak için pazarlık etme yöntemidir. Uzlaşma sağlanması amaçlanır. Öneriler gündeme gelir (Koç. 2014). Özlük haklarında iyileştirme, ikramiye ya da maaş teşvikleri, artırılan ya da azaltılan sorumluluk ve statü değişimi buna örnek olarak gösterilebilir (Lunenburg. 2010).

### **2.3.6. Manipülasyon ve Kooptasyon Stratejisi**

Manipülasyon gerçekleri daha çekici göstermek için çarpıtmaktan ibarettir. İstenmeyen bilgileri saklamak ve çalışanların bir değişikliği kabul etmesini sağlamak için yanlış söylentiler çıkarmaktır. Kooptasyon ise direniş liderini, değişimde kilit bir rol vererek satın almaktır. Her iki seçenek de destek almaya yöneliktir. Nispeten daha ucuz ve kolay yöntemlerdir (Kelvin ve Lovlyn. 2018). Kısaca Manipülasyona göz boyama, kooptasyon ise satın alma da denilebilir. Ancak bu yöntem diğer seçenekler başarısız olduğunda ya da pahalı olduğunda değerlendirilmelidir (Agboola ve Salawu. 2011).

### **2.3.7. Açık ya da Kapalı Zorlama Stratejisi**

Tehdit ya da baskı yoğun emirler verme, bu emirlerin icrasını sağlama mantığı üzerine tesis edilmiş bir yöntemdir. Hızlı ve etkin sonuçlar verir. Çalışanların örgütüne bağlılığı düşük ve direnme etkin olabilir. Kısa zamanda direnmeyi kırabilir ancak uzun vade de ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. Tüm kazanım kolaylıkla kaybedilebilir. Ancak yöntemler arasında sayılmaktadır

(Tunçer. 2013). İş görenleri açık ya da örtülü bir şekilde tehdit etme esasına dayanır. (İş kaybı, terfi imkânı vb.) Ya da fiilen işten çıkartarak veya devrederek değişikliği kabule zorlamaktır (Kotter ve Schlesinger. 1989).

### 3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Çatışma günlük yaşantımızda çokça karşımıza çıkan ya da kavram olarak aşına olduğumuz bir olgudur. Çatışma sadece insana özgü bir davranış olmayıp tüm canlılara özgüdür. Canlı varlıkların bulunduğu her yerde çatışma olagelmıştır (Altan. 2015). Çatışma, anlam olarak kişiler arasında anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Yapısı gereği karşılıklı olarak olumsuzluklar içermekte, bir mücadele ve karşı karşıya gelme söz konusudur (Özalp. 1989). Çeşitli sebep ve nedenlerden dolayı veya olaylara değişik bakış açılarından değerlendirme nedeniyle yaşanabilecek bu durum aslında istenilmeyen bir durumdur. Çatışmanın meydana gelebilmesi için görüş ve amaç farklılıklarının oluşması gerekmektedir. Çatışma bireylerin ve grupların beraber çalışmalarına bağlı olarak gelişen ve normal faaliyetlerin durmasına ya da aksamasına neden olan bir olgudur (Ünlü vd. 2014). Genel itibariyle literatürde örgütsel çatışma, kıt kaynakların dağıtımında ve temininde meydana gelen gerginlik olarak kabul görmektedir.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütsel çatışmaları genel itibariyle üç ana grupta değerlendirilebilir. Bireyler arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olarak sıralanabilir.

##### 3.1.1. Bireyler arası çatışma

Bireyler arasındaki farklılıklar, bireyleri aslında diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Bunlar, kişilik özellikleri, eğitim, sosyal statü, kişinin mesleği, kültürü, yaşı, zekâsı gibi değişkenlerdir. Bu farklılıklar bazen örgütlerde fikir ayrılıklarına, bireysel anlaşmazlıklara ve sonuç olarak da çatışmaya neden olabilmektedir (Açıkgöz. 2014). Örgütler ortak bir amaç için bir araya gelmiş çalışanlardan oluşmaktadırlar ve çalışanların bir ahenk içerisinde olmaları beklenmektedir. Ancak bu durum bazen bireysel farklılıklardan dolayı çatışmaya neden olabilmekte ve örgütün mal ya da hizmet üretmesine engel olabilmektedir. Terfi beklentileri, bireysel rekabetler, problemlerin çözümlerindeki yaklaşım farklılıkları, iletişim eksiklikleri, bir üst kadrodaki boşalmada yerine yapılacak atamadaki sorunlar, örgütsel yapıdaki yatkınlıklar, performans farklılıkları ve ölçümündeki hatalar, rol-yetki belirsizlikleri gibi nedenler örgütsel çatışmaya dönüşebilmektedir (Özalp. 2013). Bireyler arasındaki çatışmalara çıkar çatışmalarını da eklemekte fayda bulunmaktadır. Çıkar çatışmaları gruplar arasında olabildiği gibi, kişinin kendi çıkarı ile örgütünün çıkarı arasındaki uyumsuzluktan da kaynakla bilmektedir. Örgütün yararına olan bir durum, iş görenin etik değerleriyle, özel çıkarlarıyla çelişebilir ve bu durum çatışmanın nedenini oluşturmaktadır (Akova ve Akın. 2015).

##### 3.1.2. Gruplar arası çatışma

Örgütteki gruplar birbirini etkileyen bireylerden oluşmaktadırlar. Bireyler bu gruplar içerisinde etkileşim içerisinde bulunmakta ve kendi özelliklerine ya da amaçlarına uyum gösteren grupların içerisinde olmaktadır. Bireyler, amaçları olumsuz etkilenmediği sürece bir sorun bulunmamakta ancak birisinin çıkarı bir diğerininkini baskılırsa çatışma söz konusu olacağı değerlendirilmektedir. Bu durum grubun içinde yaşanmaktadır (Açıkgöz. 2014). Çatışma gruplar arasında da yaşanabilir. İki ya da daha fazla sayıdaki grup arasında yaşanan durumdur. Bu tür çatışmalar huzursuzluklara, işten ayrılmalara ya da negatif tutumlara neden olurlar. Gruplar arasında yaşanan çatışmalara yönetim ile sendika arasındaki çatışmalar örnek olarak gösterilebilir (Alp. 2015).

İş bölümündeki üyelerin, örgütün en önemli bölümünün kendi bölümleri olduğunu, örgütün varlığının devamının kendi bölümlerinin performansına bağlı olduğunu düşünmelerine neden olabilmekte ve bu seçici algılamının çatışmanın ayrı bir nedeni olarak görülmektedir (Şendur. 2006).

### 3.1.3. Örgütler arası çatışma

Günümüzde açık sistem özellikleri gösteren örgütler, ilişki içerisinde bulunmuş oldukları diğer organizasyonlar ile çatışmaya girmektedirler. Buna satıcı firma ile alıcı firma arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir (Ertürk. 1994). Bu tür çatışmaların nedeninin rekabet koşulları, örgütlerin amaç ve faydalarının çakışması ya da bağımlılık ilişkisi olarak sayılabilir. Yüksek pazar payı için çatışma, sendika ile örgüt yönetimi arasındaki çatışma, örgütler arasındaki çatışmaya örnek olarak gösterilebilir (Şendur. 2006).

## 3.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ

Örgütsel çatışma hiç kuşkusuz iyi yönetilmesi gereken ve ivedilikle çözüme kavuşturulması gereken bir durumdur. Örgütün içerisinde bulunduğu bu sorun giderilerek, mal ve hizmet üretmeye bir an evvel dönmeli ve misyonunda tanımlı görevlerini yerine getirmelidir. Literatürde örgütsel çatışmanın çözümü için ön görülen stratejiler mevcuttur. Bunlar;

### 3.2.1. Problem Çözme Yaklaşımı

Çatışmanın tüm taraflarını bir araya getirerek, sorunların taraflarca açıkça dile getirilerek çözüme kavuşturulması hedeflenir. Ön yargıların ve yanlış anlamaların giderilmesi sağlanarak, tarafların birbir sorununu giderilmesinde aktif rol alması sağlanır (Özalp. 2013). Karşılıklı iş birliği sürecidir ve her iki tarafta çözümün birer parçasıdır. Yine karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını ve sorunlarını çözüme kavuşturma isteği üzerine inşa edileceğinden memnuniyet söz konusudur (Williams vd.2019).

### Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yaklaşımı



Bu yöntem ise çatışmanın tüm taraflarını, daha kapsamlı amaçlar için bir araya getirme stratejisidir. Çatışan tarafları ortak amaçlar uğruna birleşmelerine ve yardımlaşmalarına zorlamaktır (Kılıçaslan. 2014).

### **3.2.2. Yumuşatma Yolu ile Çatışmanın Yönetimi**

Yumuşatma yöntemindeki temel gaye, çatışanların duygularına hitap ederek sükunetlerini sağlamaktır. Ortak yönlerin ön plana çıkartılarak, farklılıkların ikinci plana atılmasını sağlamak amaçlanır ve geçici bir çözümdür. Çatışma ileride tekraren yaşanabilir (Akcan. 2014).

### **3.2.3. Yetki Kullanma ile Çatışmanın Önlenmesi**

Baskı yapmak, hükmetmektir. Davada ısrar, tehdit ve cezalandırma yöntemi kullanılmaktadır. Davada ısrar, kendi isteklerini karşı tarafa kabul ettirme çabası, Tehdit, örgütün menfaatlerine olmayan davranışların, örgüt yönetimince ilgili kişiye tekraren hatırlatılması ve ceza ise gücün aktif olarak kullanılmasıdır (Öztaş. 2005). Bu yöntem hayati konularda acil sonuç almaya yöneliktir (Thakore. 2013).

### **3.2.4. Kaynakların Genişletilmesi ile Çatışmanın Azaltılması**

Kaynakların yetersiz oluşu ya da ortak kullanımı çatışmaya neden olabilmektedir. Bu durumda kaynakların artırılması çatışmanın ortadan kalkması için çözüm getiren yöntem olabilir. Fakat bu yöntemin uygulanmasında örgütün yararına olması ve israf gerçeği göz ardı edilmemelidir (Seval. 2006).

### **3.2.5. Kaçınma Yoluyla Çatışmanın Önlenmesi**

Kaçınma yöntemi, taraflar arasındaki sorunların ya da anlaşmazlıkların görmezden gelinmesidir. Çatışmanın varlığını yok saymak, tarafların arasındaki meselelerin birikmesine zamanla artan bir gerilime sebebiyet vermesine yol açar. Kaçınma stratejisi belirli bir süre için uygulanabilir bir yöntemdir (Çam. 2018). Kaçınma yöntemi taraflarca sorunun çok önemli görülmediğinde uygulanmaktadır. Taraflar karşılıklı olarak ya da tek taraflı olarak kendisini geriye çekmektedir. Yüz kaybını önleme ya da ilişkiyi sürdürme isteği bulunmaktadır (Elgoibar vd. 2017).

### **3.2.6. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri ve Örgütsel İlişkileri Değiştirme**

Çatışmanın taraflarının görev yaptıkları yerlerde yapışacak değişim, ya da örgütün iç yapısında görevlerin dağılımında yenide yapılacak olan bir düzenleme, çatışmaya neden olan bölümlerin başka bölümlere bağlanarak reform niteliğinde yapısal değişiklik veya yeni bölümlerin kurulması da etkili yöntemler arasında sıralanmaktadır (Uysal. 2004). Ayrıca dışarıdan temin edilen yeni bireylerde farklı

bir bakış açısı getirerek karşılıklı kazan-kazan mantığına göre çatışmaya çözüm getirebilir (Verma. 1998).

### 3.2.7. Pazarlık Etme Yaklaşımı ile Çatışmanın Önlenmesi

Pazarlık yönteminde ise, çatışmaya neden olan konu ele alınarak ortak bir yol bulunmasına çalışılmasıdır. Taraflardan kimse inandırılmaya çalışılmaz. Tüm tarafların öneri teklifleri değerlendirilerek uzlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır (Şendur. 2006). Problemi arama, tanımlama ve uzlaşıyla fikir birliğiyle çözüm aranmasıdır (Ebho ve Monday. 2015).

### 3.2.8. Politik Yaklaşımlar ve Diğer Yaklaşımlar ile Çatışmanın Önlenmesi

Bu yaklaşımda ise çatışma durumunun çözülmesi için başkaca yöntemlere başvurulması ve politik davranışlar uygulanmasıdır. Oylama ya da üçüncü bir tarafın hakemliği gibi yol ve yöntemlerle sorun giderilmeye çalışılmaktadır (Özalp. 1989). Problem çözme yöntemlerinde üçüncü bir tarafın becerilerini kullanarak sorunu ortadan kaldırma yöntemidir (Derr. 1975).

## 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel değişim, yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere mevcut bir düzenin, bir başka düzene doğru geçişidir. Bu değişim küçük taneli de iri taneli de yaşanabilir. Değişen sistem beraberinde belirsizlikleri, soru işaretlerini de getirir. Bu yapısal dönüşüm gerek iş bölümlerini gerek kurmay sınıfını gerekse iş görenleri yeni bir düzene doğru sürüklediğinden değişim hoş karşılanmayabilmektedir. Değişim tam sağlandığında kişisel olarak kadro bulabilme, aynı imkanlara sahip olabilme, daha avantajlı bölümlere olan rağbet, özlük haklarında kazanım ya da kaybediş, yeni teknolojiye uyum gösterebilme, teknolojinin getirdiği imkanla iş gücüne azalan ihtiyaç gibi nedenlerle iş görenler değişime çeşitli şekillerde direnebilirler. Bu değişim esnasında iş görenler tüm bu belirsizlikler için çatışma yaşayabilir mi, hangi boyutta yaşanabilir ve aynı zamanda çözüm stratejileri neler olabilir sorularına cevap bulmak, çözüm önerileri geliştirmek ve Örgütsel Davranış alan yazınına ait bu iki kavram arasındaki nedensellik bağının daha fazla araştırma konusu olması ve bu iki kavramın daha yakinen incelenmesi önerilmektedir. Örgütsel değişim ve örgütsel çatışma arasındaki etkinin karşılıklı olarak varlığı test edilerek, sonuçlarının raporlanarak literatüre kazandırılması kavramlar için gereklilik olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel değişim, örgütsel çatışma ve kaos örüntüsü alanda tartışılmalı, literatürde bu kavramların arasındaki nedensellik bağı daha çok araştırılmalıdır.

Örgüt içinde yaşanan çatışmanın, değişimi engelleme veya durdurma ya da yavaşlatma potansiyeli bulunmaktadır. Örgütün misyonunda tanımlı görevlerini yerine getirmede yaşayacağı engelle birlikte, yaşayacağı dönüşümü de çatışmanın olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir. Alan yazınında iki kavram ayrı ayrı ele alınmıştır. Değişim yaşayan örgütlerdeki yaşanabilecek çatışma durumunun getirdiği kaotik durumun çözümlenebilmesi için öneriler geliştirilmeli gerek iş görenler üzerinde gerekse kurmay sınıfı için stratejiler/öngörüler üretilmelidir. Bu kaotik durum tek başlık altında

ele alınmalı, gerek değişimin olağan seyrinde ilerlemesi, gerekse çatışan tarafların da yaşadığı bu durumun sonlanması ve değişime destek olması için fikirler alanda tartışılmalıdır. Değişimin getirmiş olduğu örgütsel çatışma ana başlığında konu ele alınmalıdır. Değişim kaynaklı yaşanmakta olan örgütsel çatışmanın gerek iş görenler arasında gerek gruplar/bölümler arasında, gerekse örgütler arasında yaşanmakta olan bu kaotik durumun başlı başına ele alınması ve felaket yaşanmaması için de her iki bileşenin de getirdiği sorunlara çözüm olacak stratejilerin bu seviyeye uygun bir şekilde geliştirilmesi gerekliliğine dikkat çekilmek istenilmektedir. Nitekim bu ivedilikle çözüme kavuşturulması gereken varoluşsal bir durumdur. Bu kaotik durum örnek olaylar üzerinde alanda izlenmeli ve çıkarımlar elde edilmelidir. Yönetimsel olarak bu durum ele alınmalı alana kazandırılmasının gerekliliği düşünülmektedir.

Bu makalenin amacı örgütsel değişim ve örgütsel çatışma kavramları arasındaki ilişkinin, tek başlık altında alanda daha fazla üzerinde araştırma yapılmasını önermek, değişim esnasındaki yaşanabilecek örgütsel çatışmanın çözümlenebilmesi için bu durum özelinde çözüm stratejilerinin geliştirilmesini fikirselsel olarak gündeme getirerek özgünlük kazandırmaya çalışmak üzere kaleme alınmıştır. Bundan sonraki araştırmacıların dikkatlerini bu iki değişken üzerine toplayabilmek amaçlanmaktadır.

## Kaynakça

- Açıkgöz G. (2014.) Örgütsel çatışma, nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık çalışanları. Yüksek Lisan Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul
- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of business and management*, 6(1), 235.
- Akcan G. (2014). Örgütsel çatışmalar ve çatışma aşamalarında çatışma çözme yöntemleri. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul
- Akova, O. ve Akın G., (2015). "Çatışma Yönetimi", Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri, 516-549, ed. Özer, K.O., Hızıroğlu, M. ve Saldamlı, Adra Yayıncılık İstanbul, 2015.
- Alp A.G. (2015). Sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişim algıları arasındaki farklılıklar bir alan araştırması. Yüksek Lisan Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul
- Altan, Y. (2015). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27)
- Andersen, G.R. (2006). Conflicts during organizational change. *Norcid Psychology*, 58 (3), 215-231.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2) , 237-252 .
- Çam T. (2018). Örgütlerde çatışma yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi. Ankara
- Demirgil, Z. ve Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140.
- Derr, C. (1975). *Managing organizational conflict: When to use collaboration, bargaining and power approaches*. Monterey, California. Naval Postgraduate School.
- Diken, A. (1999). Büyüyen işletmelerde örgütsel değişimin gerekliliği ve değişime direnme sorunu. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 163-184.
- Doğan H.I. (2021). Değişim Yönetimi Süreçlerinde Stratejik Role Sahip İnsan Kaynakları Çalışanlarının Değişime Karşı Direnç Eğilimlerinin Belirlenmesi. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi Şubat Sayısı*

- Ebhote, O., & Monday, O. (2015). Conflict management: managerial approach towards improving organizational performance. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 9(1), 51-60.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). Conflict management. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.
- Ercan, Ü. (2014). “Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi”, *İş ve İnsan Dergisi, İş ve İnsan Dergisi Kasım 2014* 1(1) 3342.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.
- Fadzil, A. S. A., Hassan, R., Mohamad, S. J. A. N. S., Zainudin, M. I., & Ali, A. A. E. R. (2019). Towards a successful organizational change: The role of dialogic communication. *International Journal of Asian Social Science*, 9(1), 86-95.
- İlğan A. (2008). Örgütsel Değişim/Değişme. *Milli Eğitim*, 0(177), 80-103
- İlhan.A. (2018). “Örgütlerde Değişim Yönetimi.” E. Aydoğan (ed). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi Yayınları. Ankara.ss.131-155
- Kelvin I. & Lovlyn E. (2018) *Team Work Approach to Strategies Of Change Management In Selected Nigerian Manufacturing Firms*. *Gouni Journal of Management and Social Sciences*, 4 (1). pp. 89-106
- Kerman U, Öztop, D. (2014). Örgütsel Değişim Sürecinde Kamu Çalışanlarının Algısını Etkileyen Uygulamalar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 21-38
- Kesmen M. (2014). Örgütsel değişim ve değişime direnç: bir kamu kurumu uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi. Malatya
- Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*.264-274
- Koç Z. (2014). Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. *Readings in strategic management*, 1, 294-306.
- Leygara T.(2020). Geleneksel eğitimden Montessori Eğitim modeline geçiş sürecinde okula güven ve değişime direnç üzerine nitel bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul
- Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and resistance to organizational change. In *National forum of educational administration and supervision journal* (Vol. 27, No. 4, pp. 1-10).
- Nalbant, Z. E. (1996). Örgütsel Değişimi Yönetmede Önderin Rolü . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (12) , 67-75
- Özalp İ.(2013).”Örgütlerde Çatışma.” C.Koparal, İ.Özalp (ed). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2944 Eskişehir. ss 160-179
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özkan Y.(2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yönteminin İncelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2004.C:6 S:1 Sıra :4 No:176
- Öztaş U. (2005). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:258
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
- Şahin F. (2019). Örgütsel değişim ve stres yönetimi arasındaki ilişki: akademisyenler üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul
- Şendur F.E. (2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. Yüksek Lisan Tezi. Çağ Üniversitesi. Mersin
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6), 07-16
- Töremen F. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:1, ss.185–202.

Tunçer P. (2013) ‘‘ Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme’’. On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), 373-406

Türk Dil Kurumu Sözlüğü.2022 Genel Açıklamalı Sözlük. Ankara. TDK Yayınları

Uysal, İ. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara

Ünlü S, Özcihan T, Özbaş Z ve Bakıner A. (2014) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 31, 2014, ss. 251-263

Verma, V. K. (1998). Conflict management. *The project management institute: Project management handbook*, 353-364.

Williams, C., Moore, E., Williams, C., Jones, R., Bell, R., & Holloway, R. (2019). Using an integrated system approach to manage conflict. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 16(4).

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (5): 307-323

Yılmaz İ. (2015). Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Elâzığ

Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Teşekkür:** -

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Acknowledgement:** -

---