

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMANIN ÖRGÜT AÇISINDAN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Aray MUKAZHANOVA* 

Özet

Literatüre bakıldığında geçmişten günümüze kadar çatışma konusunda birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu konu üzerinde bu denli durulması çatışma konusunun neden önemli olduğu sorusunu akla getirmektedir. Çünkü çatışma günlük yaşamın bir parçası olduğu gibi örgütsel yaşamı da etkileyen bir olgudur. Bir örgütte bulunan, fakat farklı algı ve düşüncelere sahip bireylerin bir araya gelmesi, birbirleriyle iletişim kurması doğal olarak bazı uyumsuzluklara yol açmaktadır. Meydana gelen bu uyumsuzluklar da bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Çatışma, insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimleri sonucunda oluştuğundan dolayı insanların yaşamlarını doğrudan etkilemektedir. Bu durum örgütler açısından da aynı yönde ilerlediği görülmektedir.

Genellikle örgütlerde yaşanan çatışma olumsuz bir durum olarak görülmekte ve kaçınılması gereken süreç olarak değerlendirilmektedir. Oysa doğru yönetim modellerini kullanarak yapıcı çatışmaları maksimize etmek, yıkıcı çatışmaları minimize etmek mümkündür. Bu çalışmada örgütlerde yer alan çatışmaların türleri dört kategori içerisinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar ise kendi içinde farklı türlere bölünmüştür. Ek olarak çatışmaların örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkileri teorik olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma Türleri, Çatışmanın Etkileri, Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri.

TYPES OF ORGANIZATIONAL CONFLICT AND POSITIVE AND NEGATIVE EFFECTS OF CONFLICT ON THE ORGANIZATION

Abstract

While examining the literature it is seen that many studies have been conducted on the conflict from the past to the present. Such a focus on this issue brings to mind the question of why the topic of conflict is so vital to us. That is because conflict is a phenomenon that affects organizational life as well and it is considered to be a part of daily life. The togetherness and communication of individuals with each other who are in the same organization, but have different perceptions and thoughts, naturally may lead to some misunderstandings between these people. These misunderstandings sometimes may cause conflict situations between individuals. Conflict directly affects people's lifestyles because it occurs as a result of people's communication and interaction with each other. It is mentioned that this situation is moving in the same direction from the point of view of organizations as well.

Generally, conflict in organizations is seen as a negative situation and is evaluated as a process that should be avoided. However, it is possible to maximize constructive conflicts and minimize destructive conflicts by using the right management models. In this study, the types of conflicts in organizations are classified into four categories. These categories are divided into different types within themselves. In addition, the positive and negative effects of conflicts from the point of view of the organization have been theoretically examined.

Keywords: Types of Organizational Conflict, Effects of Conflict, Positive and Negative Effects of Conflict.

* Dr. Öğr. Gör., Kazakh-American Free University, Öskemen, Kazakistan, mukazhanova.aray@gmail.com, ORCID 0000-0002-4633-6736

Extended Abstract

A person spends all his life in social relations and interaction. Individuals who have different perceptions and values continue their lives under these values. The togetherness of these kinds of individuals with different thoughts and values may cause some disagreements and misunderstandings. These disagreements and misunderstandings may lead to conflicts between two parties. Conflict is a universal concept that occurs as a part of social life, when individuals do not adapt within themselves or with other individuals, groups within themselves, or in their relationships with other groups, when each owns his or her individual goals, perceptions, thoughts and beliefs; it is a natural phenomenon that occurs as a result of dynamic interaction. As it is known, conflict occurs as a result of people's communication with each other and it directly affects their lives.

These kinds of misunderstandings and conflict situations take place in organizations as well. The fact that all the factors that ensure the life of an organization are in harmony are important elements for the organization to maintain its existence and effectiveness. It is essential to have effective management to ensure sensitive balances in the organization. When any conflict situation occurs, it is important to notice it and use it as a tool to achieve the goals of the organization, group or individual by applying the necessary strategies or management models.

Because, as a result of the negative effects of conflict, relations between the members of the organization may be damaged, and cooperation and teamwork may be faded. In the end, managers and employees are forced to use their time for fighting and hostility rather than working. Therefore, it is beneficial for all members of the organization to conclude conflicts positively. For this reason, the main goal of an organization's management team is to guide the organization in accordance with its determined goals without dissipating the conflict energy that occurs in the institution. In order to do this, it is necessary to find and apply ways of using organizational energy directed towards positively resolving conflict situations. If it is noticed that conflict in an organization increases towards a crisis, then there should be constructive conflict management strategies and models rather than destructive ones. While examining literature it is occurred that most of the researchers claimed that conflict advances organizational life, that conflict is not a problem, that it is part of the solution, and that conflict is a helpful tool that shows the right way to solve problems in the organization. However, the same researchers quoted that when conflict increases, no one wins, and poorly managed conflicts are very costly for both individuals and organizations as well. Analyzing many research studies on conflict, this exact study aims to reduce conflict situations and transform conflict into achieving positive results by providing theoretical information about the conflict to the members of the organizations in order they may have general knowledge about the topic. The study provides theoretical information about the types of conflicts and the positive and negative effects of conflict.

Giriş

Her örgüt canlı bir mekanizmadır. Örgütteki insanların düşüncesi, tavrı, inancı, bazı davranışları ve değerleri farklı olabilmektedir. İnsanlar yaşamları boyunca çatışmadan uzak durmayı tercih etseler de söz edilen farklılıklar çatışmasızlığın neredeyse imkânsız olduğunu göstermektedir. Gümüşeli'ne¹ göre çatışma birey ya da grupların içinde veya arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte zararları olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir. Bir örgütte meydana gelen çatışmayı örgütün amaçlarına ve hedeflerine değer katacak şekilde yönetebilmek örgüt yöneticisi için en önemli

unsurlardandır. Birey ya da grup üzerinde olumsuz etkileri olabilecek çatışma türünün azaltılması gerekmektedir. Dolayısıyla, çatışma yönetimi becerilerini geliştirmek tüm örgüt üyeleri için faydalıdır. Bu nedenle, bu çalışmada örgütlerde meydana gelebilecek farklı çatışma türleri ve bunları anlamak ve çatışmanın yıkıcı etkisini azaltıp çözümlenmesini sağlama konusunda yardımcı olabilmek amacıyla çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri konusu araştırılmıştır.

1. Örgütsel Çatışma Türleri

Çatışmanın sınıflandırılması genellikle çatışmaya yol açan öncül koşullar temelinde yapılmaktadır. Çatışma görevler, değerler hedefler ve bunun gibi farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Çatışmanın doğasını ve etkilerini doğru anlayabilmek için, çatışmayı bu kaynaklar temelinde sınıflandırmak uygun görül-

1 Ali İlker Gümüşeli, *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile arasındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1994), 28

müştür.² Alanda yapılan araştırmalara göre örgütlerde meydana gelen çatışmalar dört kategori olarak sınıflandırılmaktadır:

- 1.1 Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma
- 1.2 Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma
- 1.3 Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma
- 1.4 Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma

Çalışmada bu dört sınıflandırma içerisinde yer alan farklı çatışma türlerinden söz edilmiştir.

1.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Yapılan Sınıflandırma

Fonksiyonel olan çatışma: örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışma türüdür. Bu tür çatışmaların örgütsel yapının değişik birim ve gruplarında ortaya çıkması yönetimin dikkatinin oralara yoğunlaşmasına neden olur. Yönetim bu çatışma sayesinde meydana gelen ya da gelebilecek çatışmaların farkına vararak gerekli önlemleri kısa sürede alır. Böylece örgüt, kişi ya da kişiler fazla zarar görmeden çatışma çözülür. Örneğin, eğer çatışma kaynakların azlığından ortaya çıkmışsa yönetim bunun kısa sürede farkına vararak hemen kaynak aktarımını sağlayarak çatışmayı ortadan kaldırabilir.³

Fonksiyonel olmayan çatışma: bu çatışmaların önemli nedenleri belirsizlik veya iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Özellikle çalışanların yetki ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, çalışanlar arasında yetki kargaşası ya da görevlerin aksaması gibi olumsuz durumlar fonksiyonel olmayan çatışmanın sebeplerinden olabilir.⁴

1.2. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Taraf olanlara göre çatışma türlerini birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma, bölümler arası ve örgütler arası çatışma olmak üzere altı şekil-

de incelemek mümkündür.⁵ Alan yazı incelendiğinde örgütsel çatışmanın bu türlerine ek olarak bölümler arası ve örgütler arası çatışma türleri de bulunmaktadır.⁶

Birey içi çatışma: bireyler içinde meydana gelen çatışmalardır, genellikle bu tür çatışmalar amaç çatışması veya bilişsel çatışmayı içermektedir.⁷ Bu tür çatışma bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkar. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilir.⁸

Bireyler arası çatışma: Karip'e⁹ göre bu çatışma türü ast- üst arası ilişkilerde uyumsuzlukların sonucu olabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan personel arasında oluşan uyumsuzlukları da içerebilir. Çözümlemediği zaman, bu çatışmalar bireyler arası etkileşimi olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.¹⁰ Bireyler arası çatışmanın başlıca nedenlerini Luthans şöyle ifade eder:

1. Kişilik farklılıkları: bazı insanlar birbirleriyle geçinmekte ve anlaşmakta zorlanırlar. Bu tamamen psikolojik bir sorundur ve iş gereksinimleri veya resmi etkileşimleri ile ilgisi yoktur.
2. Algı farklılığı: farklı geçmişler, deneyimler ve eğitim düzeyleri bireylerin farklı algılar geliştirmesine neden olur. Bunun sonucu bazı durumlarda kişilerarası çatışma olasılığını yükseltir.
3. Değerlerin ve çıkarların çatışması.
4. Güç ve statü farklılığı.
5. Kıt kaynaklar: bireyler arası çatışma, kaynaklarda kıtlık olduğu zaman neredeyse kaçınılmazdır. Kıt kaynaklar üzerindeki an-

5 Emin Karip, *Çatışma yönetimi (6.baskı)*. (Ankara: Pegem Akademi, 2000), 24

6 M. Afzalur Rahim, *The management of organizational intergroup conflict: a contingency model*. (Cleveland, Ohio: Proceedings of the 8th Annual Meeting of the Midwest American Institute for Decision Sciences, 1977), 22

7 Don Hellriegel vd., *Organizational behaviour*. (Manchester: West, St. Paul, Minn, 1989), 215

8 Emin Karip, *Çalışma Yöntemi*, 24

9 Emin Karip, *Çalışma Yöntemi*, 24

10 Kenneth W. Thomas, Thomas. Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13/3 (1992), 267

2 Adnan, Ghaffar, Conflict in chools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3/2 (2000), 215

3 Salih Güney, *Örgütsel davranış*. (Ankara: Nobel, 2011), 116

4 Selçuk Öztay, *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Bağcılar ilçesi örneği)*. (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 21

laşmazlıklar örgütlerde fazlasıyla yaygındır. Örneğin, eğer örgütteki işinin uzmanı sayılan üç kişi için üst pozisyonda ayarlanan sadece tek bir yer varsa, bireyler arası çatışma kontrol dışı bir seviyeye gelebilir.¹¹

Grup içi çatışma: bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürler vb. üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi, grup üyeleri ile grup lideri ya da grup içinde alt gruplar arasında da olabilir.¹² Bu nedenle, bu alanda yapılan araştırmalar çatışmanın başarılı bir şekilde çözülmesine yol açan koşulları belirlemeye çalışmıştır. Jehn¹³ iki tür grup içi çatışma arasında ayırım yapmıştır: görev çatışması ve ilişki çatışması. Görev çatışması, grup üyeleri veya bireyler arasında kararlarının içeriği konusunda bir anlaşmazlık algısıdır. Bakış açıları, fikirler ve görüşlerdeki farklılıkları içerir. İlişki çatışması kişilerarası uyumsuzluk algısıdır ve bireyler arasında sıkıntı ve düşmanlık içerir. İlişki çatışması örnekleri, değerler, kişisel veya aile normları veya kişisel zevkler hakkındaki anlaşmazlıkları içerir.¹⁴ Bu tür çatışmaların bazı kaynakları şunlardır: örgütteki liderlik stili, görev yapısı, grup büyüklüğü, grup düşüncesi, dış tehditler ve onların sonuçları. Grup içi çatışmaların teşhisi ise bu çatışmanın davranışsal ve yapısal kaynaklarını tanımlamaktan ve grup içi çatışma ile ilişkilerini anlamaktan ibarettir.¹⁵

Gruplar arası çatışma: bir örgütte birimler arasında ya da birim içindeki gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Örneğin, yönetim ile personel, muhasebe ile brans öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar gruplar arası çatışmalar olarak değerlendirilmektedir.¹⁶

Bölümler arası çatışma: aynı örgüt içinde bulunan fakat görev ve sorumlulukları farklı olan bölümler mevcuttur. Bu bölümler arasında çatışmalar yaşanabilir. Bazen bir bölümün aldığı karar diğer bölüm tarafından uygulanmayabilir. Dolayısıyla, bölümler arasında çatışma kaçınılmaz hâle gelir.¹⁷ Örneğin, finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, çalışanların terfi plan ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından örneğin, pazarlama bakımından uygun bulunmaması da çatışmanın bu türüne örnek olabilmektedir.¹⁸

Örgütler arası çatışma: bir örgütün başka bir örgüt ile yaşadığı çatışmalardır. İki rakip firmanın, birbirleriyle görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnek gösterilebilir. Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışması ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri bu tarz çatışmalara örnektir.¹⁹ İlgili literatür incelendiğinde pazarlık modelinin bu çatışma türünü çözümlemede önemli rol aldığı savunulmaktadır.²⁰

1.3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

Gizli (Potansiyel) çatışma: amaçlar konusunda farklılıklar ve yetersiz kaynaklar için rekabet gibi nedenleri içeren çatışma türüdür.²¹ Başka bir deyişle, örgütsel ortamda daha belirginleşmemiş ancak çatışmaya neden olacak durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilebilir. Yetersiz kaynaklar, iletişim yetersizliği, bir örgüt çalışanları arasındaki amaç, düşünce, fikir, inanç, değer ve işlerin yapılışı konusundaki teknik farklılıklardan ortaya çıkan çatışmaları örnek vermek mümkündür.²²

Algılanan çatışma: kişilerin birbirlerini yanlış anlamaları ve iletişim bozukluklarının devam etme-

11 Fred Luthans, *Organizational behaviour*. (Irwin: McGraw – Hill, 1998), 127

12 Emin Karip, *Çalışma Yöntemi*, 24

13 Karen Jehn -Elizabeth Mannix, The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group. *The Academy of Management Journal*, 44/2 (2001), 238

14 Francisco Medina vd., Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20/4(2005), 219-230.

15 M. Alfazur Rahim – Thomas V. Bonoma, Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44 (1979), 1332

16 Emin Karip, *Çalışma Yöntemi*, 25

17 Erol Eren, *Yönetim ve organizasyon*. (İstanbul: Beta, 2003), 139

18 Aydın Yılmaz – Cemal Eroğlu. *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış (3.baskı)*. (Ankara: Detay, 2012), 187

19 Erol Eren, *Yönetim ve organizasyon*, 140

20 Evan William – John MacDougall. İnterorganizational conflict: A labor- management bargaining experiment. *The Journal of Conflict Resolution*, 11/4 (1967), 399

21 Ali İlker Gümüşeli, *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile arasındaki çatışmaları yönetme biçimleri*, 57

22 Güney, *Örgütsel davranış*, 116

si sonucunda algılama farkları meydana gelir. Burada kişilerin ve küçük grupların durumu kendilerine göre algılamaları söz konusu olur. Bu aşamada çatışma kişilerin tarafından bazen iyi bir şekilde algılanırken bazen de buna karşın doğru anlaşılabilir.²³

Hissedilen çatışma: bu tür çatışmaya taraf olanlar, diğer gruba karşı negatif hisler besler ve birbirleriyle kinli olan her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirerek birbirlerini suçlama eğiliminde bulunmuşlar. Dolayısıyla, hissedilen çatışma esnasında örgütte iş birliği ve eşgüdümün azaldığı görülmüştür. Bu nedenle, bu tür çatışmanın örgütsel performansı olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.²⁴

Açık çatışma: çatışmaya taraf olanların birbirlerine karşı olan olumsuz tutum ve davranışlarının tamamen çatışmaya dönüşmesidir. Kısaca, bu çatışma, tarafların olumsuz düşüncelerini birbirlerine karşı eyleme dönüştürmesi olarak tanımlanabilir.²⁵

1.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri ile İlgili Sınıflandırma

Dikey çatışma: bu tür çatışmalar yönetim hiyerarşisindeki çatışmayı ifade etmektedir, aynı zamanda resmiyet derecesi yüksek olan kuruluşlar ve örgütlerde görülmektedir.²⁶ Her kuruluşta, emir-komuta sistemi olmasına rağmen, ast ve üst arasında bazen çatışma durumu oluşabilir, ast ve üst her zaman her konuda aynı fikri paylaşmayabilir. Hatta birçok yönetici, örgütteki astlarıyla sık sık çatışmaya girdiği görülmüştür. Günümüzde astların bilgi ve beceri düzeyinin artması, onların güçlendiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, bu durumun yönetenler ile yönetilenler arasındaki hiyerarşik çatışmanın artışına neden olduğu fark edilmiştir.²⁷

Yatay çatışmalar: çatışmanın bu türü aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Halil Seval'e göre²⁸, genellikle

aynı seviyede bulunan kişiler veya birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşmektedir. Buna karşın, yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandıracığı savunulmuştur.

Emir komuta-kurmay çatışması: çatışmanın bu türü, kişi ya da birimlerin iş yaşamında üstelendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Emir komuta birimleri sadece emir verme, mal ve hizmet üretiminden sorumludur. Kurmay birimler ise mal ve hizmet üretimi ile ilgilenmez. Yalnızca alınan kararlara olumlu katkılar sağlayacak bilgilendirme ve tavsiyelerde bulunurlar. Kurmay birimlerin, emir komuta birimleri üzerindeki etkisi ve konumu çatışmalara neden olabilmekte. Yine bu iki birimin farklı düşüncelere sahip olmaları, olay ve durumları değerlendirmeleri farklı çatışmalara neden olabileceği görülmüştür.²⁹

2. Çatışmaların Etkileri

Çatışma konusu ile ilgili eski yazılmış literatür incelendiğinde yazarların çatışmanın örgüt üzerinde yalnızca olumsuz ve zarar verici etkiye sahip olduğunu iddia ettikleri görülür. Geçmişte çatışmalara olumsuz bakılmış ve yıkım ve şiddetle ilişkilendirilmiş.³⁰ Dolayısıyla, geleneksel görüşe göre çatışmalardan kaçınılmalıdır. Günümüzde yazılmış literatür incelendiğinde ise modern görüşlere göre çatışmanın örgüt için doğal bir olgu olduğu ve çatışmadan kaçınmadan onun çözümlenmesi gerektiği görüşünün yaygın olduğu görülmüştür. Ayrıca, çatışmaları çözümlemek için çalışanlar bir araya geldiğinde örgüt üyeleri arasında iş birliği ve takım çalışması ruhunun geliştiği de belirtilmiştir.³¹ Bu bilgiler dikkate alınarak çatışmanın devamında çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir.

2.1. Çatışmanın Olumlu Etkileri

Alanyazın taraması sürecinde çatışmanın yaratabileceği olumsuz etkilerine rağmen, olumlu etkilerinin olduğunu da savunulara rastlamak mümkündür. Çatışmanın iyi yönetilmesi olumsuz ve yıkıcı sonuçları

23 Didem Paşaoğlu vd., *Yönetim ve organizasyon*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013), 55

24 Yıldız Dilek Ertürk, *Halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları*. (Ankara: Nobel, 2007), 125

25 Güney, *Örgütsel davranış*, 116

26 Şebnem Aslan, Bireylerarası çatışmayı çözümleme yöntemlerinin algılanan stres düzeyiyle ilişkilerinin araştırılması. *KMU İİBF Dergisi*, 15 (2008), 45

27 Yılmaz – Eroğlu. *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış*, 149

28 Halil Seval, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8/15 (Mayıs 2006), 246.

29 Güney, *Örgütsel davranış*, 116

30 Abdul Fattah Farea vd., Conflicts: their types and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8/8 (2019),11

31 Stephen P. Robbins, *Essentials of organizational behavior*. (New Jersey: Prentice Hall, 2005), 98

azaltır ve olumlu sonuçları yükseltir.³² Tjosvold³³ çalışmasında çatışmanın olumlu yönlerini belirtirken çatışmanın potansiyel olarak çok üretken olduğunu, ancak bu potansiyeli gerçekleştirmek için ustalıklı kullanılması gerektiğini belirtmiştir. İlgili literatür incelendiğinde çatışmanın iyi yönetildiği zaman sonuçların şu şekil iyi sonuçlar gösterdiği belirtilmiştir: ilişkiler gelişmiş, daha fazla güven oluşmuş, saygı, yaratıcılık ve verimlilik artmış ve iş doyumu artışı gözlemlenmiştir.³⁴ Dolayısıyla, çatışmanın olumlu etkileri olarak aşağıdaki durumlardan söz edebiliriz:

- Çatışma sonucunda taraflar kendi haklılıklarını kanıtlamak için tüm yaratıcılıklarını göstermeye çalışırlar, orijinal ve güzel fikirler ortaya çıkaracak ve bu fikirlerden örgüt yönetiminin de yararlanma fırsatı olacak.
- Uzun zamandır çözilemeyen örgütsel ve bireysel sorunlar incelenir, bu sorunların üzerine daha fazla enerji ve dikkat çekilerek bir sonuca varılır ve dolayısıyla gerilim azalır.
- Örgütsel yaşamı ve verimliliği uzun zamandır olumsuz etkileyen sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm bir araya gelerek tarafların motivasyonunu arttıracak.
- Çatışma bir denge ve kararlılık kaynağı olabilir. Çatışma grubu aynı eksenler üzerinde değillirse, bir grup içindeki çatışmalar dayanışmayı, iş birliğini artırır. Bu yolla küçük çıkar çatışmalarını özendirerek, sistemi giderek düzelterek ve örgütteki gizli düşmanlıkların birikmesini sağlamak mümkün olur.
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılmasına sebep olur. Bilgi akışının hızlanmasına yol açar, örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlar. Örgütlere yeni amaçlar kazandırır, eski amaçları modernize eder. Böylece çatışma bir örgüt için yenilenmenin en önemli kaynağı olur.³⁵

32 Gebretensay Tesfay, *A study of factors that generate conflict between government secondary school teachers and educational managers in Addis Ababa administrative region*. (Addis Ababa, Ethiopia: Addis Ababa University Faculty of Education, 2002), 31

33 Dean Tjosvold, (1992). *The conflict-positive organization. stimulate diversity and create unity*. (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1992), 25

34 Robert J. Edelman, *Interpersonal conflicts at work*. (Great Britain: Orient BlackSwan, 1993), 41

35 Bülent Tokat, Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1999), 26

2.2. Çatışmanın Olumsuz Etkileri

Çatışmanın olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri de vardır. Bir örgüt için çatışmanın olumsuz etkileri şunlardır: daha verimli şekilde harcanabilecek yönetsel zaman ve enerjiyi tüketir, psikolojik bozukluklara neden olur, iş sabotajına, düşük moral ve hizmetteki düşüşe sebep olur, sonuç olarak verimlilik kaybına yol açar.³⁶ Diğer yandan örgütsel çatışmanın olumsuz etkileri örgütteki çalışanlar arasında düşmanlık duygularının oluşmasına neden olur, taraflar kendi çıkarlarını daima ön planda tutmaya çalışır, ekip ruhu kaybolur, örgütsel imaj bozulur, örgüt ikliminin olumsuz olmaya başlar, işten ayrılmalar fazlalaşır ve taraflar arasında ön yargıların oluşması çoğalır.³⁷

Scott'a³⁸ göre bir örgütteki sık ve güçlü kişilerarası çatışmaların insanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak geri çekilmesine neden olduğu belirtilmiştir. Psikolojik geri çekilme ayrıca yabancılaşma, ilgisizlik ve umursamazlığa dönüştüğü görülmüştür.³⁹ Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan çatışmanın diğer olumsuz etkisi olarak sınırlı bireyin çatışmanın nedeni olan bireye karşı doğrudan saldırganlık gösterdiği durumlar belirtilmiştir.⁴⁰

Sonuç

Bu çalışma çatışma türlerini çatışmanın niteliğine göre, çatışmaya taraf olanlara göre, çatışmanın ortaya çıkış şekline göre ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre dört temel başlık altında sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmalar kendi içinde farklı çatışma türlerini barındırmaktadır. Bunlar, fonksiyonel olan çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma; birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma, bölümler arası ve örgütler arası çatışma; diğer çatışma türleri ise gizli (potansiyel) çatışma, algılanan çatışma, hissedilen ve açık çatışma; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta- kurmay çatışmasıdır.

Çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri incelendiğinde uygun bir biçimde yöneltilen çatışmanın örgüte önemli katkılar sağlayacağı görülmüştür. Buna zıt olarak çatışma etkili bir biçimde yöneltilmediğinde kaynakla-

36 Bernard Omisore – Ashimi Abiodun, Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3/4 (2014), 124

37 Güney, *Örgütsel davranış*, 119

38 William R. Scott. *Institutions and organizations*. (CA: Sage, 2001)

39 Scott, *Institutions and organizations*, 118

40 Richard Cole, *Organizational behaviour and human performance*. (New Jersey: Associate, 1998), 65

rın verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Çatışmanın sonuçlarının birey ve örgüt için olumsuz olması şu şekilde sıralanır: çatışma örgütsel amaçların sapmasına yol açar, tarafları yoran bir mücadele hâline gelir, işyerinde zaman, emek ve paranın boşa harcanmasına yol açar, stres ve işten bıkkınlığa neden olur, iletişimin azalmasına neden olur ve örgütte güvensizlik ve şüphecilğin hâkim olduğu bir havanın oluşmasına neden olur. Çatışmanın sonuçlarının olumlu olması için çatışmanın birey ve örgüt için yararlı sonuçlar sağlaması, taraflar arasında karşılıklı güven ve saygıya dayalı olması gerekir. Örgütlerde çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurması çatışmanın bireylerce algılanmasına, çatışma yoğunluğuna, çatışma yönetim strateji ve yönetmelerine göre değişmektedir. İyi yönetilemeyen bir çatışmanın maliyeti yüksek olur. İlişkileri zedeleyebilir, iş birliği ve takım çalışmasına engel olur. Sonuç olarak, örgütler çatışmadan kaçınmamalı, yönetebilmeli ve çözümlenmeye çaba göstermelidir.

Kaynakça

1. Kitaplar

- Cole, R. *Organizational Behaviour And Human Performance*. New Jersey: Associate, 1998.
- Edelmann, R. *Interpersonal Conflicts At Work*. Great Britain: Orient Blackswan, 1993.
- Eren, E. *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta, 2003.
- Ertürk, Y. *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. Ankara: Nobel, 2007.
- Güney, S. *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel, 2011.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. *Organizational Behaviour*. Manchester: West, St. Paul, Minn, 1989.
- Karip, E. *Çatışma Yönetimi (6.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi, 2000.
- Luthans, F. *Organizational Behaviour*. Irwin: Mcgraw – Hill, 1998.
- Rahim, A. *The Management Of Organizational Intergroup Conflict: A Contingency Model*. Cleveland, Ohio: Proceedings Of The 8th Annual Meeting Of The Midwest American Institute For Decision Sciences, 1977.
- Robbins, S. P. *Essentials Of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- Scott, W. *Institutions And Organizations*. CA: Sage, 2001.
- Tesfay, G. *A Study Of Factors That Generate Conflict Between Government Secondary School Teachers And Educational Managers In Addis Ababa Administrative Region*. Addis Ababa, Ethiopia: Addis Ababa University Faculty Of Education, 2002.

Tjosvold, D. *The Conflict-Positive Organization. Stimulate Diversity And Create Unity*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Yilmazer, A., & Eroğlu, C. *Davranış Bilimleri Ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay, 2012.

2. Makaleler

- Aslan, Ş. Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması. *KMU İİBF Dergisi*, 15 (2008), 45-56.
- Evan, W. M., & Macdougall, J. A. Interorganizational Conflict: A Labor- Management Bargaining Experiment. *The Journal Of Conflict Resolution*, 11/4 (1967), 398-413.
- Farea, A., & Salem Al-Mamaary, Y. Conflicts: Their Types And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8/8 (2019),10-13.
- Ghaffar, A. Conflict İn Chools: Its Causes & Management Strategies. *Journal Of Managerial Sciences*, 3/2 (2000), 212-227.
- Jehn, K., & Mannix, E. The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group. *The Academy Of Management Journal*, 44/2 (2001), 238-251.
- Medina, F., Munduate, L., Dorado, M., Martinez, I., & Guerra, J. Types Of Intragroup Conflict And Affective Reactions. *Journal Of Managerial Psychology*, 20/4(2005), 219-230.
- Omisore, B., & Abiodun, A. Organizational Conflicts: Causes, Effects And Remedies. *International Journal Of Academic Research İn Economics And Management Sciences*, 3/4 (2014), 118-137.
- Rahim, A., & Bonoma, T. Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention. *Psychological Reports*, 44 (1979), 1323-1344.
- Seval, H. Çatışmanın Etkileri Ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8/15 (Mayıs 2006), 245-246.
- Thomas. Conflict And Conflict Management: Reflections And Update. *Journal Of Organizational Behavior*, 13/3 (1992), 265-274.
- Tokat, B. Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1999), 23-40.

3. Tezler

- Gümüşeli, A. *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri (Yayımlanmamış Dotor Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Öztay, S. *Lköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Bağcılar İlçesi Örneği)*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.