

Kahraman ARSLAN *

KOBİ'lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler

Conflict Among SME's and Strategies Followed by SME Managers in Conflict Management

Özet

Çatışma, insanın bulunduğu her ortam ve durumda yaşanmakta olan bir olgudur. Başta küreselleşme, bilgi ve teknoloji olmak üzere birçok faktörün iş yaşamını karmaşıklaştırması, gerek bireyler arasında gerekse örgütler içindeki çatışmaları artırmıştır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin çatışmadan yararlanmayı ve çatışmayı yönetmeyi öğrenmeleri, bireylerin ve örgütlerin gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı sağlayacak önemli bir yönetim unsuru olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Modern yönetim yaklaşımları da çatışmayı ilerleme ve gelişmenin itici gücü olarak görmekte, iyi yönetildiği takdirde işletmelerde yaratıcılığın oluşumuna zemin hazırlayan ve dinamizm getiren bir olgu olarak kabul etmektedir. Bu çalışmada, Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ'lerde) örgütsel çatışmaların nedenleri üzerinde durulmuş ve KOBİ yöneticilerinin çatışmaya bakış açıları ve çatışmaların yönetiminde hangi yöntemleri tercih ederek uyguladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı 115 KOBİ yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüş ve elde edilen verilerin analizi sonucunda KOBİ yöneticilerinin en fazla bütünleştirme stratejisini uyguladıkları, bunu sırasıyla uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma stratejilerinin izlediği saptanmıştır. Bu sonuç, KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin bakış açılarının modern yaklaşıma yakın olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, örgütsel çatışma, çatışma yönetimi

JEL Kodları: M12, M54

Abstract

Conflict is a phenomenon which occurs in every environment and event including people. Many factors being globalization, information and technology in the first place making business life complex increase conflict both among individuals and organizations. Therefore it has become an important management factor for business manager to make use of conflict and learn preventing. Modern management approaches regard conflict as a driving force of improvement and development, accept that it is a phenomenon which brings dynamism and establishes ground for the creativity of business if it is managed successfully. In this study, reasons of organization conflict among SME were mentioned and it was aimed to put forward the perspective of SME managers about conflict and which methods they prefer and implement in conflict management. For this purpose, interviewed face to face with 115 SME managers which are registered to İstanbul Chamber of Commerce and the necessary data is collected. The result of data analysis, it is determined that an important part of the SME managers applied integration strategy and respectively followed by compromising, dominating, oblavoiding strategies. These results shows that SME managers perspective about conflict management is close to the modern approaches.

Keywords: Conflict, organizational conflict, conflict management

JEL codes: M12, M54

* Doç. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi, karslan@ticaret.edu.tr

Giriş

İnsanların birlikte çalıştığı her ortamda uyuşmazlık ve anlaşmazlıklara rastlanmaktadır. İşletmelerde de çalışma sorunlarından kaynaklanan ve çoğu zaman önüne geçilmesi mümkün olmayan çatışmalar yaşanmaktadır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere farklı kültürlerden gelen insanların oluşturduğu örgütlerde çatışmalar çok çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerin başında örgütü oluşturan insanlar arasındaki değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıkları gelmektedir.. Yöneticiler çatışma kaynaklarını belirleyerek çatışmayı yönetebildikleri takdirde "**farklılıkların yönetimi**" olarak da adlandırılan çatışma, işletme başarısının artırılmasına katkı sağlayacaktır. Farklılıkların "yaşamın tuzu biberi" olarak kabul edilmesi, örgütün yararına olabilmesi ya da örgütün etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi, çatışmaların etkin biçimde yönetilmesine bağlıdır (Akkirman, 1998:1).

Çatışmalar hangi düzeyde ve kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın çatışma nedenlerinin doğru tespit edilmesi halinde etkin biçimde yönetilmesi mümkündür. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların yıkıcı sonuçlarını en aza indiren, yararlı yönlerini maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir. Çatışmalar iyi yönetilmediğinde ise gerek zaman, gerekse maliyet açısından işletmelerde önemli kayıplara yol açmaktadır. Burada önemli olan yıkıcı sonuçları en aza indirerek, yapıcı sonuçlara ulaşmaktır. Çatışmanın yıkıcı ya da yapıcı sonuç vermesi onun nasıl yönetileceğine bağlıdır. İyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişime ve gelişmeye yol açabilir. Buna karşın gerektiği gibi yönetilemeyen çatışmalar, bireysel enerjilerin boşa harcanmasına sebep olabilmekte, motivasyonu azaltabilmekte, farklılıkları derinleştirebilmekte, şüphe ve güvensizlik yaratabilmekte ve verimi düşürebilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004:164).

Çatışma denilince insanların ilk olarak algıladıkları ve hissettikleri şeyler; kötü, zarar verici, şiddet, zıtlık, engelleme vb. durumlardır. Bu anlayışa göre, örgüt içerisinde oluşan her çatışma örgüte zarar veren, örgütün etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak görülmektedir. Geleneksel yaklaşım tarzı olarak da ifade edilen bu bakış açısı giderek değişmiş ve günümüzde çatışma, tüm grup ve örgüt açısından farklılıklardan kaynaklanan doğal bir durum olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu anlayışın bir sonucu olarak yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri ve uygulamaları önemli hale gelmiştir (Tengilimoğlu vd. 2005:246).

Çatışma, değişimin bütünleştirici bir niteliğidir. Değişimin artan hızına ve ortaya çıkan biçimlerine uygun cevap veremeyen işletmeler, sürekli olarak bilinmeyen, beklenmeyen ve denetlenemeyen güçler tarafından tehdit edilecektir. İşletmelerde çatışma ve görüş ayrılıklarının her zaman var olduğunu ve var olacağını bilen yöneticiler, değişimin bütünleştirici niteliği olan çatışmayı yönetme sorumluluğunu kabul etmekte ve ona göre davranış sergilemektedirler. Etkili yöneticilik çok yönlülüğe, iyi bir liderliğe ve sağlam bir eğitim altyapısına bağlıdır. Çatışma yönetimi de etkili yöneticilerin temel görevlerindenidir (Yürür, 2009:23).

Bu noktadan hareketle KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetimine yaklaşımı ve astları ile aralarında çatışma çıkması durumunda hangi çatışma yönetim tarzını kullandıkları ve bu duruma bakış açılarını belirlemek, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle çatışmanın tanımı ve nedenleri üzerinde durulmuş, ve çatışmanın yönetimine ilişkin yönetim kuramları incelenmiştir. Bunu izleyen bölümde çatışmanın yönetiminde başvurulan yönetim stratejileri ve özellikleri açıklanmıştır. Son bölümde ise araştırmanın uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

1. Çatışmanın Tanımı ve Nedenleri

1.1. Çatışmanın Tanımı ve Önemi

Çatışmanın tanımı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte çatışmayı iki veya daha fazla bölüm veya grup arasında hedefler, istekler ve amaçların birbirine uyumlu olmaması gibi nedenlerden kaynaklanan fikir ayrılıkları olarak tanımlamak mümkündür (Kılıç, 2001:87). Robbins çatışmayı, bireylerin amaçlarına ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiğini algılaması ile başlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Robbins, 2005:422). Pondy (1966) ise daha spesifik olarak çatışmayı,, birey ya da gruplar arasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve iş görenlere zararlı olabilecek dinamik bir etkileşim süreci olarak ifade etmektedir (Pondy, 1966:246).

Benzer şekilde çatışmayı uyumsuz davranış ve eylemler olarak gören Tjosvold (1989) çatışmayı, "bir kişinin midahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme ya da daha az etkili hale getirme süreci " şeklinde tanımlamıştır (Tjosvold, 1991:43). Sonuçta nasıl tanımlansa tanımlansın her tür çatışmanın içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır (Yelkikalan, 2006:197).

Çatışma ile ilgili tanımlar göz önünde bulundurulduğunda çatışmanın temel öğelerinin uyumsuzluk, anlaşmazlık, engelleme ve tercih problemlerinden oluştuğu, referans noktasının amaçlar ve amaçların gerçekleştiriliş biçimindeki anlaşmazlıklar olduğu görülmektedir. Çatışmanın temelinde insanlar veya gruplar arasında uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık vardır. Taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı şeyi yapmasını önlemek için gayret gösterirler (Ertürk, 2000:201). Bu yüzden örgüt yapısı ve performansını olumsuz olarak etkilenmektedir. Ancak, tüm çabalara rağmen örgütlerde çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Çünkü bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır.

Çatışmanın örgütlerdeki önemi ve etkisine yönelik araştırmalar incelendiğinde çatışma kavramına iki ayrı bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir. Bunlardan ilkinde Schmid ve Kochan (1972) çatışma kavramına rekabetçi bir açıdan bakarak çatışmayı, diğerlerinin amaçlarını kasıtlı olarak engelleme şeklinde tanımlamaktadır. İkinci yaklaşım ise Pondy 'ye ait olup genel olarak çatışmayı çözme yöntemi ile ilgilidir. Pondy, çatışmanın dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesi durumunda daha iyi anlaşılabileceğini ve çözüme kavuşturulabileceğini vurgulamaktadır (Pondy, 1966:300).

Thomas (1992) ise çatışmayı kişinin amaçlarının başkaları tarafından boşa çıkarıldığını ya da müdahale edildiğini fark ettiği anda başlayan bir süreç olarak ele almıştır (Thomas, 1992:265). Başka bir tanımlamayla çatışma, kişilerarası uyumsuzlukların algılanması sürecinde tarafların birbirine karşı negatif duygular beslemeleri ve amaçlarına müdahale olarak tanımlanabilir (Barki ve Hartwick, 2004:240). Kısacası çatışma, kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998:2).

1.2. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmalara yapılacak müdahalelerin başarılı olabilmesi için çatışma nedenlerinin tam olarak bilinmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla yöneticilerin çatışmaya taraf olanları ve bunların örgüt içindeki rollerini ve tarafların arzuladıkları durumun ne olduğu hakkındaki sorulara cevap bulması gerekir. Örgütsel ortamda çatışmaya neden olabilecek veya çatışmanın kaynağı haline gelebilecek pek çok faktör vardır. Bunlardan bazılarının kaynağı kişilerin kendi içlerinde, bazıları kişiler arası ilişkilerde, bazıları ise örgüt içinde yer alan çeşitli birimlerin ilişkilerinde ortaya çıkar (İbicioğlu, 2005:105). Bölümler arasında çeşitli nedenlerden dolayı çakışan amaçlar olabilir ve bunlar bölümler arasındaki çatışmalara kaynaklık edebilir. Kişiler arasında amaçlarda, amaçlara ulaştıracak yollar konusunda, değer yargılarında, algılarda ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar çatışma kaynağı olarak gösterilebilir. (Gordon, 1983:471).

Çatışmalar bazen açık seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmaktadır. Üstü kapalı çatışma içten içe devam ettiğinden personelin davranışlarını gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Özellikle aşırı baskı, pek çok davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde çeşitli sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunlar örgüt içinde iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması, çalışanlar arasında düşmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak ruhsal ve fiziksel gerginliği arttırması, üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş tatmininin azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Koçel, 2005:663).

Marsan (2005), çatışmanın bir doğası olduğunu ve iki aktör arasındaki çelişkilerin, fikir ayrılıklarının ortaya çıkması ya da kıt kaynakların paylaşılma sürecinde anlık uyumsuz davranışların çatışma nedenleri arasında sayılabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca, yönetme problemleri, iletişimsel sıkıntılar, teknik ve yönetsel düzenlemeler, maliyet problemleri ve kişiliğe dayalı bir çok problem çatışma nedenleri arasındadır (Marsan, 2005:22).

Örgütsel çatışmayı hızlandırıcı çeşitli faktörler vardır. Bunların bir kısmı çalışanların bireysel karakterlerinden kaynaklanır. Bu durum, çatışmaların çoğalmasına sebep olur. Ancak çatışma nedenleri incelendiğinde kişisel nedenlere oranla örgütsel nedenlerin daha fazla olduğu görülür. Çatışma nedenlerini inceleyen düşünürlerden, modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'a göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilir (Eren, 2001:541). Bunlar:

- 1) Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar,
- 2) Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,
- 3) Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar.

1.2.1. Örgüt İçi Bağımlılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar

Sınırlı kaynakların paylaşımı, faaliyetlerin zamanlaması, görev ve sorumluluklarla ilgili belirsizlikler bu tür çatışmalara kaynaklık etmektedir. Özellikle sınırlı kaynakların paylaşılması, bölümler arasında çıkan çatışmaların en yaygın alanıdır. İşletmelerin temel problemlerinden biri, kaynakların kıt ve yetersiz olmasıdır. İhtiyaçların sınırsız, kaynakların kıt olduğu örgüt birimleri arasında paylaşımaları gereği çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir (Ada, 2013:72). Daha çok kaynağa sahip olmak suretiyle daha güçlü ve yetkili duruma gelmeye çalışmak, bölümler arası çatışmaya zemin hazırlamaktadır.

İş bölümü nedeniyle ortaya çıkan farklılıklar da çatışma nedeni olabilmektedir. Bazen birden fazla bölüm aynı konu ile ilgilenmekte ve paylaşamayan görevler ortaya çıkabilmekte, bazen de yapmayı istemedikleri bazı işler ortada kalmakta ve çatışmalara neden olabilmektedir (Ertürk, 2000:162). Yönetim alanındaki belirsizlikler, görev ve sorumlulukların net ve açık bir şekilde tanımlanmaması ya da rol ve görevlerin çakışmasıyla çatışma ortaya çıkabilmektedir.(Koçel, 2005:670).

1.2.2. Amaç Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar

Departmanlar arasındaki bakış açısında meydana gelen farklılıkların sebep olduğu çatışmalardır. Örgütlerdeki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları, çatışmaların temel nedenlerinden biridir. Özellikle işletme kaynaklarının sınırlı olması veya devamlılık göstermemesi hallerinde bu kaynaklara bağımlılık artmakta ve bireylerin veya bölümlerin birbirlerinin gücünü azaltan eylemlere başvurmaları sonucunu doğurmaktadır (Ada, 2013 :67).

İşletmelerde görev ve çalışma amaçlarının açık ve objektif biçimde belirlenmemiş olması, amaçlar üzerinde tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Bu durumda, işletme amaçlarının her bölüm, yönetici ve birey tarafından farklı şekillerde yorumlanması çatışmalara neden olabilmektedir (Eren, 2001:544).

Bunların dışında her birim kendi amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilir. Örneğin pazarlama bölümü, satış hacmini ve rekabet gücünü artıracığı için mümkün olduğunca ürün çeşitlendirmesine gitmek ister. Buna karşılık üretim bölümü, maliyetleri aşağıya çekebilmek için üretim hattında fazla çeşitliliğe karşı çıkabilir. Bu da her iki bölüm arasında bir çatışmaya neden olabilir.

1.2.3. Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar

Algılama farklılıkları, mevcut durumun bölümler veya bireyler tarafından farklı algılanıp yorumlanmasıdır. İşletmede çalışanlar değişik ve çeşitli kültürlerden gelmektedirler. Algılama farklılıkları nedeniyle yürütülmesi gereken çalışmalar zaman zaman farklı sonuçlar verebilmektedir. Bu yüzden yapılan faaliyetler ve uygulamalarda büyük farklılıklar ortaya çıkmakta ve bu durum çatışma sebebi olmaktadır (Ada, 2013 :567).

Algılama farklılıklarının oluşmasında önemli bir etken, iletişim noksanlıklarıdır. Çatışmaların büyük bir bölümü iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler ve bölümler arasındaki iletişimin yetersizliği, geri bildirim ve yeterli düzeyde bilgi alışverişinin olmayışı, algılama farklılıklarına yol açmaktadır. Böylece işletme verimliliği ve etkililiği bazında yanlışlıklar ve çeşitli suçlama ve çatışmalar meydana gelmektedir (Eren, 2001:546).

2. Çatışmanın Yönetimi ve Çatışmanın Yönetimine İlişkin Yönetim Kuramları

2.1. Çatışmanın Yönetimi

Örgütteki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt yöneticilerinin çatışmalara olan bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi gereği ön plana çıkmıştır (Akkirman, 1998:3).

Hampton vd. (1982) ne göre çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hampton vd. 1982:634). Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde veya karşı eylemde bulunmasıdır. Bu amaçla atılan adımlar çatışmayı sona erdirebilir ya da erdiremez. Elde edilecek sonuç pozitif ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Ross, 1993).

Çatışma yönetimi, örgütsel etkinliğin artırılabilmesi amacıyla çatışmanın yapıcı işlevini artırmak, yapıcı olmayan işlevlerini ise azaltmak amacıyla etkili stratejiler geliştirmeyi içerir (Rahim, 2000:5). İyi bir çatışma yönetimi stratejisi ile çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın yaratılması için kullanılabilir. Çatışmayı etkili biçimde yöneterek amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek ve kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek, takım çalışmasını sağlamak mümkün olabilir (Bergman ve Volkema, 1989:8).

Karip (2005), iyi yönetilen bir çatışmanın bireylere ve örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamıştır: daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, örgütsel değişimin sağlanması, monotonluğun azaltılması ve daha iyi çözümler geliştirilmesi.

Buna göre çatışma yönetiminin amacı işbirlikçi, olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük sağlamak da olabilir (Karip, 2003:43).

Örgüt içinde çok değişik düzeylerde ortaya çıkan çatışmalar çok yüksek veya çok düşük düzeylerde olabilir. Çatışma düzeyinin düşük olması, örgütün statükocu olduğunu, yeniliklere ayak uydurmadığını, değişimin ve ilerlemenin yaşanmadığını gösterir. Bu tür yapıya sahip örgütlerin varlıklarını sürdürmesi zordur.

Örgüt içinde yaşanan çatışmaların çok yüksek düzeyde olması ya da kontrol edilememesi ise kaos ve karmaşıklık ifade eder. Bu düzeydeki çatışmalar, önemli kararların zamanında alınamamasına, bölümler arasında işbirliği ve güvenin yok olmasına neden olur (Hampton vd. 1982:634). Bu durumda yapılması gereken, örgüt içindeki çatışmalara müdahale edilerek optimal çatışma düzeyinin sağlanmasıdır.

Çatışma, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkiler. Çatışmaların görmezden gelinmesi ve yüzleşmekten kaçınılması yıkıcı çatışmalara neden olabilir. Yıkıcı çatışmaların sonuçları ise kişisel hedeflerin öne çıktığı rekabetçi ortamlarda ağır kayıplara yol açabilir. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esnekliği sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artırılmasına yardımcı olur. Bu nedenle çağdaş yönetim anlayışında etkin çatışma yönetiminin örgüt içindeki önemi gittikçe artmaktadır. Bu durum, örgütlerde çatışmanın bastırılması değil, yönetilmesi ve örgütün gelişmesi için kullanılması anlayışını gerekli kılmaktadır. Çatışmaları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalışan ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen yöneticiler başarısız olmaya mahkumdur (Ada, 2013:62).

Modern yönetim düşüncesi çatışmayı etkin şekilde yönetilmesi durumunda işletmelerin gelişmesini sağlayan, yaratıcılığın oluşumuna zemin hazırlayan ve dinamizm getiren bir olgu olarak kabul etmektedir. Bu yüzden hangi ortamda olursa olsun çatışmaların bir problem olarak değil çözümün bir parçası olarak görülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Tjosvold, 1991:3). Özellikle değişim içinde olan organizasyonlarda değişim ve direnenler arasındaki uyumun sağlanması, çatışmanın yönetilmesi ile mümkün olabilir. Buna karşılık örgüt içinde çatışmanın varlığı, olası risklerin bir sinyali olarak algılanmalıdır (Ada, 2013:62). Ancak tüm çabalara rağmen örgütlerde çatışmaların önüne geçmek kolay değildir.

2.2. Çatışmanın Yönetimine İlişkin Yönetim Kuramları

Çatışma, örgütün hangi düzeyinde ve kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın çatışma nedenlerinin doğru tespit edilmesi halinde etkin biçimde yönetilmesi mümkündür. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998:3).

Literatürde çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesine ilişkin olarak farklı yaklaşımların ve modellerin ortaya konulduğu görülmektedir. Geleneksel yaklaşım içerisinde örgütsel çatışma yıkıcı ve istenmeyen bir durumu ifade ederken, modern yönetim yaklaşımları çatışmayı işletmeler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak kabul etmektedir. Çatışma kavramıyla ilgili yönetim kuramlarının üç yaklaşım içerisinde ele alındığı görülmektedir. Bunlar geleneksel yaklaşım, davranışçı yaklaşım ve etkileşimci yaklaşımdır (Koçel, 2005:664).

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışmayı, örgütün ahengini bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemesine neden olan, algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya yol açan ve bu nedenle yok edilmesi gereken bir durum olarak gören geleneksel yaklaşım, çatışmanın çözülmesi ile ilgilidir. Geleneksel yaklaşımda çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eşanlamlı kullanılmıştır (Robbins, 2005:443). Bu yaklaşıma göre çatışmalar, örgütün ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır. Çatışmanın, örgütsel işleyişteki hastalığın göstergesi olduğu, örgüte ve çalışanlara zarar verdiği kabul edilerek çatışmanın ortaya çıkmasının önlenmesi ve en kısa sürede ortadan kaldırılması gerektiği öne sürülmüştür (Üngüren, 2008:887).

2.2.2. Davranışçı Yaklaşım

Davranışçı yaklaşım, örgütü ihtiyaç, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan veya gruplardan oluşan toplumsal bir sistem olarak görmekte ve böyle bir sistem içinde bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasını doğal kabul etmektedir. Davranışçı yaklaşıma göre, çatışmanın yıkıcı etkileri kadar yapıcı etkileri de vardır. Çatışma tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşumdur. Çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır (Rubin, 1994:38). Çatışma yönetiminin amacı, farklılıkların benimsenmesinin yanında, sosyal yapıdaki farklılıkların değerlerini anlamak, saygı göstermek ve sürekli olarak çatışmaları büyümenin ve sosyal ilerlemenin amaçlarına hizmet için kullanma becerisini geliştirmek olmalıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3).

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre çatışmasız bir örgüt, ilgisizliğin ve monotonluğun belirgin olduğu bir ortamın varlığını, örgüt üyelerinin değişime ve yeniliğe kapalı bulunduğunu gösterir. Örgütte çatışma olmaması, örgütün sağlığı ile ilgili sorunların olduğuna dair işarettir. Üretilen her fikrin ya da ürünün hep aynı yöntemlerle yapılması ve değişik alternatiflerin ortaya konulamaması, yaratıcılığın önünde önemli bir engeldir (Yeloğlu, 2007:139). Geleneksel yaklaşımın aksine bir kısım çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili kılması nedeniyle yararlı olduğu ileri sürülmekte ve bu yüzden örgütlerde çatışma teşvik edilerek yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlanması gerektiği savunulmaktadır (Kılınç, 1985:108). Soruna bu açıdan bakıldığında çatışmanın çoğu kez

örgütsel yaratıcılık, dinamizm, yenilik ve değişimin önemli bir aracı gibi işlev gördüğünü söylemek mümkündür.

3. Çatışmanın Yönetimine İlişkin Yönetim Tarzları

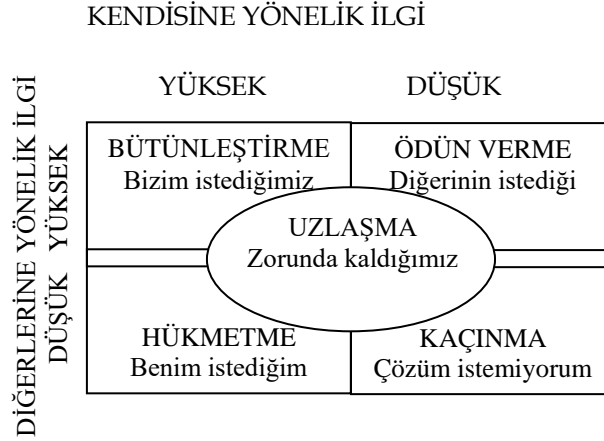
Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Marry Parker Follett (1940) olmuştur. Follett, farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli adımı olarak kabul etmiş ve çatışmayı yönetmenin üç yolu olduğunu öne sürmüştür. Bunları, "güç kullanma (hakimiyet-domination)", "uzlaşma (compromise)" ve "bütünleşme (integration)" şeklinde sıralamıştır. En basit ve genellikle kısa dönemler için başarılı olan çözümün "güç kullanma", en ideal ve işletmeyi başarıya götürecektir, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise "bütünleşme" olduğunu savunmuştur (Wanasırı, 1996:2315).

Çatışma yönetimini birçok bilim insanı ele almış ve çeşitli kuramlar üretmişlerdir. Bunlar arasında dikkati çeken ve benimsenen modeller arasında Thomas'ın "Çatışma Yönetim Stilleri Modeli", Blake ve Mouton'un "Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği" ve Rahim ve Bonoma'nın "Çatışma Yönetim Modeli" sayılabilir. Bu üç kuramın çatışma yönetim stratejileri arasında bir takım farklar olmasına karşın içerik olarak birçok benzerlik bulunmaktadır. Foller (1940), Blake ve Mouton (1964), Thomas (1992), Rahim ve Bonoma (1979) kişilerarası çatışmanın çözümüne yönelik olarak : "kendine ilgi " ve "diğerlerine ilgi" olmak üzere iki temel boyut belirlemişlerdir. İlk boyut, kişinin kendi amaçlarını tatmin etme derecesini göstermekte, ikinci boyut ise diğerlerinin amaçlarını tatmin etme derecesini göstermektedir (Mirzeoğlu, 2014:268). Bu iki boyutun farklı bileşimlerinden beş farklı çatışma yönetim tarzı veya stratejisi geliştirmişlerdir. Bunlar: problem çözme, hükmetme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma şeklinde gruplandırılmıştır (Rahim ve Psenicka, 2002:309).

Çatışmanın yönetimi konusunda Thomas (1992) tarafından geliştirilen "Çatışma Yönetim Stilleri Modeli " nde çatışma yönetimi rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma şeklinde tanımlanmakta ve bu beş yönetim tarzını "işbirliği" ve "çıkarıcılık" boyutlarında sınıflandırarak açıklamaktadır (Thomas, 1992:266).

Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modelinde ise çatışan tarafların tutumları bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklinde yorumlanarak beş strateji içerisinde değerlendirilmiştir. Bu model, birçok araştırmacı tarafından benimsenmiş ve uygulanmıştır. M.A. Rahim ve Bonoma (1979) ve M.A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory II) ölçeğinde, çatışma yönetimi örgütsel düzeyde ele alınmış ve benzerlerine göre daha çağdaş bir çatışma ölçeği olarak kabul görmüştür (Rahim ve Bonoma, 1979:1328).

Bu değerlendirmeler ışığında Rahim'in çatışma yönetimi stratejilerinin bu çalışmada da temel alınması uygun görülmüştür. Söz konusu yöntemler Şekil 1'de gösterildiği gibi bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

Şekil 1: Rahim ve Bonoma Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Kaynak: Rahim M.A. ve T.V. Bonoma (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", Psychological Reports, 44, 1323-1344.

3.1. Bütünleştirme

Bütünleştirme, kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çatışmayı çözüme kavuşturma yaklaşımıdır. Empatinin hakim olduğu ve açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olan bütünleştirme, sorun çözme, işbirliği yapma ve *kazan-kazan* ilkesine dayanmaktadır. Bu yüzden bütünleştirme stratejisi, problem çözme yöntemi olarak da adlandırılır ve her iki tarafın da endişelerini tatmin eden ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir (Keçecioğlu, 1999:104). Problem çözme ve bütünleştirme tarzı, taraflar arasında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, anlayış ve güvenin gelişmesi, gelecekte işbirliği içinde çalışma arzusunu artırma gibi "ilişkisel sonuçlar" yaratma tarzıdır (Euwema vd. 2003:119). Bu yöntemde önemli olan kimin kazandığı kimin kaybettiğinden ziyade, fikir ayrılıklarını belirleyerek en iyi çözümü bulabilmektir (Rahim vd. 2000:11). Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir.

3.2. Hükmetme (Baskı Yapma)

Hükmetme, kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan, işbirliğinin olmadığı ve kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır. Bu yüzden bu yöntem aynı zamanda *kazan-kaybet* şeklinde de tanımlanmaktadır. Hükmetme yoluyla çatışma çözümünü seçen bireyler neye mal olursa olsun kazanmak isterler (Rahim vd. 2000:11). Çatışan taraflardan kendini diğer taraftan nispeten güçlü olduğunu hisseden taraf, durumu kendi lehine çevirmek için güç kullanır ve zorlayıcı davranışta bulunur. Bu güç onun eğitimi,

tecrübesi ya da biçimsel yetkisi olabilir. Bu yöntemi tercih eden yöneticiler, sağlıklı ilişkiler geliştirmekten çok bireysel hedefleri ön planda tutmaktadırlar (Gümüseli, 2004:13). Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu örgütlerde bu strateji yaygın olarak kullanılır (Karip, 2005:65).

3.3. Kaçınma

Kaçınma, tarafların hem kendilerinin hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu, sorumluluktan kaçma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda her iki taraf açısından kaybetme durumu söz konusu olduğundan *kaybet-kaybet* yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanmaktadır. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:6). Bu yüzden kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir

Kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından tercih edilen ve sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin temelinde "şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak" düşüncesi vardır (Rahim ve Magner, 1995:125). Yöneticiler çatışmayı görmezden gelirler ve zaman içinde problemin kendiliğinden çözüleceğini düşünürler. Açık olarak taraf olmazlar ve çatışmaya doğrudan müdahale etmekten kaçınırlar. Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü oluşturmaktadır.

3.4. Uyma veya Ödün Verme

Yatıştırma, yumuşatma olarak da adlandırılan bu yöntemin temelinde, diğer tarafın endişelerini tatmin edebilmek ve çatışmayı ortadan kaldırmak için bir tarafın kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek karşı tarafın bazı istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımı yatar. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır. Burada fedakarlık, yardımseverlik veya itaat vardır (Rahim ve Magner, 1995:14). Farklılıklar en aza indirilmeye çalışılarak ortak yönleri vurgulanmaya çalışılır. Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların "durumu kurtarmak" amacıyla uyguladığı bir stratejidir (Karip, 2005:62).

3.5. Uzlaşma

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı yaklaşımdır. Tarafların isteklerini eşit derecede ve tam olarak karşılamanın mümkün olmadığı zamanlarda başvurulan bir yöntemdir. Bu stratejide taraflar kendi isteklerinden tavizler vermek suretiyle bir çözüme ulaşıldığı için kesin olarak kazanan ya da kaybedenin olmadığı bir yönetim tarzıdır (Robbins, 2005:429).

Yöntemin temelinde çatışmayla doğrudan yüzleşmenin bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yatar. Bu yöntem çatışmaların çoğunu, belli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulması olarak kabul eder ve şayet bu duygular biraz bastırılıp olayların gelişmesi beklenirse, tarafları bir araya getirebilecek yolların bulunabileceğini

öne sürer (Gümüşeli, 2004:17). Hükmetme yönteminin aksine bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların daha az düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Böyle bir yaklaşımda çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nisbi güçlerine bağlıdır (Koçel, 2005:516).

4. Uygulama

4.1. Araştırmanın Amacı

İnsan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak, bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması özellikle küreselleşen ve rekabetin yoğun yaşandığı zamanımızda kaçınılmaz hale gelmiştir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunabilmektedir. Bu farklılıklar, çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir (Aydın, 1984:14).

Çatışmaların yönetiminde farklı stratejiler mevcuttur. Bu yöntemlerin yöneticiler tarafından kullanılmasında da bir takım farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ortaya çıkan çatışmaların KOBİ yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğini belirlemek ve hangi yöntemleri ağırlıklı olarak benimseyip uyguladıklarını ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın evrenini İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı KOBİ yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi kesin olarak belirlenemediği için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme metodu kullanılmış ve görüşme talebini kabul eden toplam 115 işletmenin yöneticileri veya işletme sahipleri ile yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. Bunlardan 3 adedi geçersiz sayıldığı için 112 anket değerlendirmeye alınmış olup araştırma bulguları sadece araştırma kapsamındaki firmalar için geçerlidir, genellenemez.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler, hazırlanan anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde firma ile ilgili bilgilere yer verilmiş ve firmaların faaliyet süresi ve çalışan sayılarına ilişkin verilerin toplanması amaçlanmıştır. Anketi cevaplayan KOBİ yöneticisi veya sahibinin görevi, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, firmadaki görev süresi ve farklı işyerlerindeki toplam iş tecrübesi ile ilgili bilgilere ikinci bölümde yer verilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların çatışma yönetim tarzlarını tesbit etmek amacıyla Rahim (1983) ve Rahim ve Magner (1995) tarafından geliştirilen Rahim Örgütsel Çatışma Envanterini (Rahim Organizational Conflict Inventory-II, (ROCI-II) doldurmaları istenmiştir. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir. Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini ve çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerini saptamak amacıyla geliştirilmiştir.

Bu araştırmada, ölçeğin, yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemleri belirleyen versiyonu ROCI-II-A kullanılmıştır. Ölçek, 28 maddeden oluşmaktadır ve 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1:Hiç katılmıyorum, 2:Kısmen katılıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Ölçeği oluşturan boyutlar şunlardır: "Bütünleştirme" (Integration), "Ödün verme" (Obliging), "Hükmetme" (Dominating), "Kaçınma" (Avoiding) ve "Uzlaşma" (Compromising).

4.4. Verilerin Analizi

KOBİ yöneticileri tarafından doldurulması için düzenlenen 115 anketten, bütün sorulara aynı cevabı veren bir kişi ile ölçeklerdeki soruların büyük bir kısmını ve demografik bölümü boş bırakan iki kişinin anket cevapları değerlendirmeye alınmamış ve analizler toplam 112 anket üzerinden yapılmıştır.

Anketlere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarının dağılımları belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucu çatışma yönetim stratejilerini belirleme ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı=.8886 olarak bulunmuştur. Bu değer, genel kabul gören değerlerin üstündedir ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Aynı ölçeğin faktör analizi sonucunda beş alt boyut ve 28 maddeden oluşan çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin toplam varyansı açıklama yüzdesi 68.282 olarak tespit edilmiştir. Her bir alt boyutun ayrı ayrı güvenirlik değerlerine bakıldığında; bütünleştirme= .9680, ödün verme= .9156, hükmetme= .8479, kaçınma= .5520 ve uzlaşma= .7450 olarak bulunmuştur. Kaçınma boyutundaki değer, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ aralığında yer aldığı için ölçek düşük güvenilirliktedir.

Ölçekte yer alan 28 ifadeden 7 ifade bütünleştirme (problem çözme), 5 ifade uzlaşma, 4 ifade uyma, 6 ifade kaçınma ve 5 ifade hükmetme tarzı ile ilgilidir. Bu ifadeler ölçeğe karışık sırada dağıtılmıştır.

4.5. Bulgular

Tablo 1'deki dağılımlar incelendiğinde yöneticilerin yüzde 98'inin erkek olduğu ve üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yüzde 27'si lise mezunu, yüzde 46'sı üniversite mezunu ve yüzde 10'u yüksek lisans mezundur. Görev süreleri incelendiğinde yöneticilerden 13'ünün 10 yıla yakın, 68 yöneticinin 11-20 yıl arasında ve 31 yöneticinin yirmi yıldan fazla süredir görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Firmaların faaliyet süreleri ve çalışan sayıları incelendiğinde 112 firmadan 72'sinin 1-5 yıl, 40'ının 5 yıldan fazla süreden beri faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır. Firma çalışan sayılarına bakıldığında ise 91 firmanın 5-10 kişi, 21 firmanın 10 kişiden fazla çalışanı olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Firma Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	110	98,2
	Kadın	2	1,8
Toplam		112	100
Eğitim	Orta ve İlköğretim	19	17,0
	Lise	30	26,8
	Üniversite	52	46,4
	Yüksek Lisans	11	9,8
Toplam		112	100
Görev süresi	1-10 yıl	13	11,7
	11-20 yıl	68	61,7
	20 yıl ve üstü	31	26,7
Toplam		112	100

Çatışmanın yönetiminde KOBİ yöneticileri tarafından tercih edilen ve uygulanan çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi amacıyla, yukarıda özellikleri açıklanan beş stratejinin ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış ve aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: KOBİ Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetim Stratejilerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Ortalama	Standart Sapma	1 Bütünleştirme	2 Uyma	3 Hükmetme	4 Uzlaşma	5 Kaçınma
Bütünleştirme	4.17	0.33	$\alpha=0.48$				
Uyma	3.15	0.36	0.16	$\alpha=0.57$			
Hükmetme	3.56	0.56	0.17	0.03	$\alpha=0.64$		
Uzlaşma	3.71	0.50	0.23	0.23	0.17	$\alpha=0.61$	
Kaçınma	2.85	0.55	0.11	0.40	0.13	0.28	$\alpha=0.66$

Tabloda 3 de görüldüğü gibi KOBİ yöneticilerinin çatışmalarda taraflar arasında işbirliği yapılarak çatışmanın yönetilmesinden yana oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle en fazla bütünleştirme yöntemini kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır ($x=4.17$). Daha sonra uzlaşma ($x=3.71$), hükmetme ($x=3.56$), uyma ($x=3.15$) ve kaçınma yöntemi ($x=2.85$) kullanılmaktadır. Çatışma çözümü yöntemlerinin kendi aralarında ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre bütünleştirme-uzlaşma, uyum-uzlaşma ve kaçınma, uzlaşma-kaçınma arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3: KOBİ Yöneticilerinin Bütünleştirme Stratejisine Katılımı

Davranışlar - BÜTÜNLEŞTİRME	n	%
Hepimiz için kabul edilebilir bir çözüm için meseleyi astlarımla birlikte gözden geçiririm.		
Katılıyorum	107	95,5
Kararsızım	3	2,7
Katılmıyorum	2	1,8
Astlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.		
Katılıyorum	98	87,5
Kararsızım	10	8,9
Katılmıyorum	4	3,6
Astlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onlarla tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.		
Katılıyorum	103	92
Kararsızım	4	3,6
Katılmıyorum	5	4

Genellikle çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için orta bir yol öneririm.		
Katılıyorum	85	75,9
Kararsızım	13	11,6
Katılmıyorum	14	12,5
Meselelerin en iyi şekilde çözümlenmesi için gerek benim gerekse astlarımın endişelerini açıkça ortaya koymasına çalışırım.		
Katılıyorum	103	92,0
Kararsızım	4	3,6
Katılmıyorum	5	4,4
Kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astlarımla işbirliği yaparım.		
Katılıyorum	105	93,7
Kararsızım	5	4,5
Katılmıyorum	2	1,8
Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.		
Katılıyorum	102	91,1
Kararsızım	4	3,6
Katılmıyorum	6	5,4

Bütünleştirme veya problem çözme tarzı, taraflar arasında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, anlayış ve güvenin gelişmesi, işbirliği içinde çalışma arzusu gibi sonuçlar yaratan tarzlardır. Bunun yanı sıra bu tarz çatışmanın her iki taraf için de kabul edilebilir şekilde sonuçlandırılması için alternatifler arama ve farklılıkları anlamaya açık olmayı gerektirdiğinden bu tarzı uygulayacak yöneticilerin çalışkan ve görev odaklı olması beklenebilir. Bu ise yöneticinin sorumluluk özelliği ile ilişkilidir (Antonioni, 1998: 348).

KOBİ yöneticilerinin Tablo 4'de belirtilen yargılara yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin sorunlar karşısında astlarıyla doğru bilgi alışverişinde bulunarak, herkes için ortak bir çözüm yoluna gitme amacıyla oldukları anlaşılmaktadır. Astlarıyla uyumlu olmayı ve astlarından farklı yanlarını ortaya koymayarak sorunları çözme tutumunda olmaları, çatışmaların çözümü açısından önemlidir. Bu sonuç, KOBİ yöneticilerinin önemli bir kısmının çatışmaya bakış açısının modern yaklaşıma yakın olduğunu göstermesi bakımından da anlamlıdır.

Tablo 4: KOBİ Yöneticilerinin Uyma Stratejisine Katılımı

Davranışlar - UYMA (Ödün verme)	n	%
Astlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle uyumlaştırmaya çalışırım.		
Katılıyorum	54	48,2
Kararsızım	21	18,8
Katılmıyorum	37	33,0
Astlarımın isteklerine genellikle uyarım		
Katılıyorum	29	25,9
Kararsızım	25	22,3
Katılmıyorum	58	51,8
Genellikle astlarıma tavizkar davranırım.		
Katılıyorum	19	17,0

Kararsızım	26	23,2
Katılmıyorum	67	59,8
Genellikle astlarımın önerileri doğrultusunda hareket ederim.		
Katılıyorum	17	15,2
Kararsızım	25	22,3
Katılmıyorum	70	62,5
Astlarımın beklentilerini tatmin etmeye çalışırım.		
Katılıyorum	85	75,9
Kararsızım	14	12,5
Katılmıyorum	13	11,6

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özellikleri ile uzlaşma tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu tesbit edilmiştir (Moberg, 2001:57). Buna karşın bu araştırmanın sonuçları KOBİ yöneticilerinin uzlaşma tarzı ile ilgili görüşlere yüksek oranda katılmadıklarını göstermektedir. Yöneticilerin çözüme ulaşma yönünde astlarıyla işbirliği yapma yönünde çok istekli olmadıkları, her zaman astlarının önerileri doğrultusunda hareket etmedikleri ve sorunları kendilerine saklamayıp bu konuda açık sözlü oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 5: KOBİ Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisine Katılımı

Davranışlar - KAÇINMA	n	%
Astlarımla olan uyuşmazlığımı kendime saklarım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.		
Katılıyorum	45	40.2

Kararsızım	26	23,2
Katılmıyorum	41	36,6
Astlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan kaçınırım.		
Katılıyorum	23	20,5
Kararsızım	25	22,3
Katılmıyorum	64	57,2
Genellikle astlarımla ters düşmekten kaçınırım.		
Katılıyorum	33	29,5
Kararsızım	18	16,1
Katılmıyorum	61	54,4
Astlarımla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya olmaktan kaçınırım.		
Katılıyorum	30	26,8
Kararsızım	28	25,0
Katılmıyorum	54	48,2
Duyguların karşılıklı incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.		
Katılıyorum	38	34
Kararsızım	22	19,6
Katılmıyorum	52	46,4

Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.		
Katılıyorum	78	69,6
Kararsızım	13	11,6
Katılmıyorum	21	18,8

Antonioni (1998), geçimlilik ile kaçınma tarzı arasında pozitif, sorumluluk özelliği ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu tesbit etmiştir (Antonioni, 1998:349). Moberg (2001) ise kendilerini dışa dönüklük ve sorumluluk özellikleri açısından düşük düzeyde değerlendiren yöneticilerin çatışmadan uzak durmak veya çatışmayı minimize etmek için kaçınma tarzını tercih ettiklerini öne sürmüştür (Moberg, 2001:61). Müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde ifade edilen kaçınma tarzı, içe kapanıklık, geçimlilik ve sorumsuzluk gibi kişisel özelliklerle uyumlu görülmektedir. Araştırmaya konu olan KOBİ yöneticilerinin yukarıda belirtilen kaçınma ile ilgili davranış özelliklerine büyük oranda katılmadıkları anlaşılmaktadır. Astlarla ters düşmekten kaçınma, astlarla farklı yanları ortaya koymaktan kaçınma ve astlarla tatsız konuşmalar yapmak yerine duygularını kendine saklama gibi tutumlar yöneticilerin kaçınma stratejileri arasında yer almaktadır.

Tablo 6: KOBİ Yöneticilerinin Uzlaşma Stratejisine Katılımı

Davranışlar - UZLAŞMA	n	%
Uzlaşmaya varmak için astlarımla karşılıklı görüşürüm.		
Katılıyorum	104	92,8
Kararsızım	3	2,7
Katılmıyorum	5	4,5
İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmayı denerim.		
Katılıyorum	91	81,2

Kararsızım	6	5,4
Katılmıyorum	15	13,4
Astlarımın isteklerine genellikle hayır diyemem.		
Katılıyorum	20	17,8
Kararsızım	15	13,4
Katılmıyorum	77	68,8
Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için astlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.		
Katılıyorum	98	87,5
Kararsızım	9	8,0
Katılmıyorum	5	4,5
Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.		
Katılıyorum	86	76,8
Kararsızım	15	13,4
Katılmıyorum	11	9,8

Uzlaşma veya ödün verme, bireylerin kendi ihtiyaçlarından çok diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemesine ilişkin bir yaklaşımdır. Dışa dönük ve geçimlilik özelliğine sahip yöneticilerin ödün verme tarzını benimsemeleri beklenebilir (Jones ve White, 1985:161). Bu araştırmaya katılan yöneticiler astlarıyla uzlaşma konusunda her zaman onların isteklerine uymadıklarını belirtmişlerdir. Bunun dışında, astlarıyla karşılıklı görüşerek orta yol bulma, birbirlerine karşı özverili olma, fikirlerini birbirleriyle uyumlaştırma yolunda ilerleme ile uzlaşma sağlanacağını yüksek oranda ifade etmişlerdir.

Tablo 7: KOBİ Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisine Katılımı

Davranışlar - HÜKMETME	n	%
Kendi düşüncelerimi astlarıma kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.		
Katılıyorum	78	69,6
Kararsızım	18	16,1
Katılmıyorum	16	14,3
Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.		
Katılıyorum	23	20,5
Kararsızım	22	19,6
Katılmıyorum	67	59,8
Bir kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım.		
Katılıyorum	98	87,5
Kararsızım	3	2,7
Katılmıyorum	11	9,8
Genellikle herhangi bir olayın benimle ilgili olan bölümünü yakından takip ederim.		
Katılıyorum	82	73,2
Kararsızım	14	12,5
Katılmıyorum	16	14,3

Rekabet içeren durumlarda kazanmak için bazen gücümü (otoritemi) kullanırım.		
Katılıyorum	54	48,2
Kararsızım	30	26,8
Katılmıyorum	28	25,0

Geçimlilik özelliğinin karşıtı olarak tanımlanan geçimsizlik kaba, sert, samimiyetsiz ve sevimsiz kişileri tanımlamaktadır. Bu özellik hükmetme tarzı ile uyumluluk göstermektedir. Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireylerin hükmetme tarzını benimsemediklerini göstermektedir (Moberg, 2001:57). Bu araştırmada sayıları az da olsa bir kısım KOBİ yöneticisinin, sorunlar karşısında astlarıyla karşı karşıya kalmak istemediğı saptanmıştır. Bu yüzden herkesin endişelerini ve fikirlerini açıkça ortaya koymalarını önlemek üzere uzmanlık ve gerekirse otoritelerini kullanmaktan çekinmeyeceklerini belirtmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

Örgüt içinde çatışma durumunda yöneticilerin yapması gereken veya olardan beklenen, mevcut çatışmayı uygun biçimde sonlandıracak müdahalelerde bulunmasıdır. Her yöneticinin kendine has yönetim tarzı olabilir, karar verme sürecinde değişik yollar izleyebilir. Hangi durumda olursa olsun çatışmaların yönetilebilecek olgular olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kabul, çatışmaların çözümü açısından önemlidir. Zira, çatışmayı kabul etmeyen bir yönetim anlayışı için, çözüme gerek olmadığı gibi, çözüm de yoktur. Çözüm, çatışmanın kabulü noktasından itibaren başlar. Bu da, çatışma dinamiklerinin iyi bilinmesi ve etkin çatışma yönetim modellerinin kullanılmasıyla mümkündür. Aksi halde çatışmalar örgütü iş göremez ve çalışamaz hale getirecek ve örgütün varlık nedeni olan amaçlarına erişmesi mümkün olamayacaktır.

Çatışma, ilk bakışta anlaşmazlık, uyuşmazlık gibi kavramları çağrıştırırsa da bireysel ve örgütsel başarıyı artırma konusunda bir araç olarak kullanılabilir. Bu ise çatışmanın çözümünde doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması ile mümkündür. Bu hususlar dikkate alınarak bu çalışmada KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetiminde izledikleri stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak bakıldığında KOBİ yöneticilerinin önemli bir kısmının çatışma yönetimine bakış açılarının modern yaklaşıma yakın olduğu, çatışmanın çözümüne önemli ölçüde inandıkları ve çatışmanın yönetiminde modern çatışma yönetim modellerini ön plana çıkardıkları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, birçok alanda ciddi yönetim yetmezliklerinin yaşandığı ülkemiz için kayda değer bir gelişme olarak kabul edilebilir.

KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetiminde uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine göre bir sıralama yapıldığında yöneticilerin bir çatışma ile yüz yüze geldiklerinde ilk olarak bütünleştirme stratejisini kullandıkları, ikinci olarak da uzlaşma stratejisini tercih ettikleri saptanmıştır. Bunu sırasıyla hükmetme, uyma (ödün verme) ve kaçınma stratejilerinin izlediği görülmüştür. Bu durum, çıkan çatışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Bu sonuçlar genel olarak bu konuda yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Özellikle Blake ve Mouton (1964) örgütlerde bireyler arasında etkili ve iyi ilişkiler kurulmasında bütünleştirme ya da problem çözme yönteminin uygulanmasına daha fazla önem verilmesinin faydalı olacağına işaret etmişlerdir. Özellikleri bakımından bütünleştirme stratejisine en yakın olan uzlaşma stratejisinin ikinci sırada kullanılması ise bir tutarlılık göstergesi olarak yorumlanabilir.

Uzlaşma stratejisinden sonra hükmetme ve kaçınma stratejilerinin, karşılıklı etkileşimi ve fikirleri paylaşmayı engellediği için uygun olmayan iki strateji olduğu söylenebilir. Çünkü hükmetme stratejisinin temelinde ne pahasına olursa olsun kazanma ve kendi görüşlerini kabul ettirme düşüncesi yatmaktadır. Kaçınma tarzı ise çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme yaklaşımıdır. Rahim ve Bonoma'nın (1979) geliştirdiği İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modelinde kaçınma, bütünleştirmenin tersi bir yaklaşım olarak gösterilmektedir. Bu çalışmada da KOBİ yöneticilerinin nadiren kaçınma ve hükmetme tarzını kullandıklarını ifade etmeleri (Wanasırı 1996) 'nın bulguları ile örtüşmektedir.

Toplum içinde olmayı seven, arkadaş canlısı bireyler çatışmanın çözümlenmesi için uyma veya ödün verme yaklaşımını benimsemektedirler. Bu araştırma sonuçları, KOBİ yöneticilerinin uyma veya ödün verme stratejisini kullanmayı nadiren tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olmadığını göstermektedir ve birçok araştırma sonucu ile (Wanasırı, 1996) benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları, KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetiminde bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini tercih etmek suretiyle sosyal yönden arzu edilen ve kişilerin diğerleri ile ilişkilerini yumuşatmayı içeren, aynı zamanda işbirliği ve fikir birliği gerektiren teknikleri kullanarak çatışmanın her iki tarafının kazanmasını sağlamayı arzu ettiklerini göstermesi bakımından anlamlıdır. Ayrıca, kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin özelliklerinin bilincinde olarak değerlendirme yaptıklarını ve kendilerini işletmelerine en uygun çatışma yönetimi stratejilerini kullanma yeteneğine sahip olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla dar bir grup üzerinde yapılmıştır. KOBİ'lerdeki çatışma kaynakları, türleri ve çatışma düzeylerini belirlemek için daha ayrıntılı çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca, çatışma yönetimi ve performans, çatışma yönetimi ve iş doyumu ilişkisi gibi problemlerin incelenmesi, örgütsel davranış ve verimlilik açısından önemli katkılar sağlayabilir. Bu çalışmanın küçük bir grup üzerinde yapılmış olması ve sadece yönetici-ast arasındaki çatışmaları ele alması, elde edilen sonuçların başka araştırmalarla desteklenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Çatışmaya ilişkin durumsal faktörlerin ve

kişisel özelliklerin etkilerinin de araştırma konusu olarak ele alınması gereği, bu konuda yapılacak çalışmalar için önerilebilir.

Kaynakça

- Ada, Nesrin (2013). " Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri . Bir Literatür Çalışması ", The Journal of Academic Social Science Studies, Vol. 6 Issue 1 (59-74).
- Akkirman, Ali Deniz (1998). " Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", D.E.Ü. İİBF Dergisi, 13 (2):1-11
- Antonioni, David (1998). " relationship Between The Big Five personality Factors and Conflict Management Styles ", International Journal of Conflict Management, 9 (4), (336-355).
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran, Barış (2004). "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, (1):26-49.
- Aydın, Mustafa (1984). Örgütlerde Çatışma, Bas Yay Matbaası, Ankara.
- Barki, H. Ve Hartwick, J. (2004). " Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict ", The International of Conflict Management, Vol. 15, No 3. (216-244).
- Bergman, T. J., Volkema, R. J. (1989). " Understanding and Managing Intterpersonel Conflict at Work.Its Issues, Interactive Processes and Consequences " Managigng Conflict:An Interdisiplinary Approach,, Praeger Publishers 5-16 New York
- Blake, R.R. ve Mouton J.S. (1964). The Managerial Grid, Houston, Texas:Gulf Publishing.
- Eren, Erol (2001). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 3. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ertürk, Mümin (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Euwema, Martin C., Evert Van De Vlert ve Arnold B. Bakker (2003). " Substantive and relational Effectiveness of Organizational Conflit Behavior ", The International Journal of Conflict Management, 14 (2), (119-139).
- Follet, Mary Parker (1940). "Constructive Conflict ", Ed.H.C. Metcalf %L. Urwick, (30-39).

- Gordon, Judith (1983). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon Company, Boston
- Gümüşeli, Ali İlker (2004). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki", *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (1):30-36.
- Hampton, D., Summer Charles ve Webber R. (1982). *Organizational Behavior and The Practice of Management*, Scott Foresman Company, Illinois.
- İbicioğlu, Hasan (2005). "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, 2005/1, 99-114.
- İpek, Cemalettin (2000). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara,
- İpekgil, Özlem ve Özveri, Onur (1996). "Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.11, (2):93-103.
- Jones, Robert E. Ve Charles S. White (1985). " Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles and Task Effectiveness ", *Group & Organization Studies*, 10 (2), (152-167).
- Karcıoğlu, Fatih, Gövez, Elif ve Kahya, Cem (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, (1):15-21.
- Karcıoğlu, Fatih ve Zişan Duygu Alioğulları (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi* Cilt 26, Sayı 3-4 (215-246).
- Karip, Emin (2005). *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Keçecioğlu, Tamer (1999). "Örgütlerde Çatışma Yönetimi", *MESS Mercek Dergisi*, (14):98-111.
- Kılıç, Mustafa (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara içinde "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi".
- Kılıçaslan, Semiha (2014). " Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini incelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma ", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Bürokon Özel Sayısı, (262-274).
- Kılınç, Taha (1985). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*; Cilt:14, (1): 1-15.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Arıkan Basım Yayım. İstanbul.
- Mirzeoğlu, Nevzat (2014). " Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Bir uygulama ", *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 111 (2), (51-56).

- Moberg, Philip J. (2001). " Linking Conflict Strategy to The Five Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations " , The International Journal of Conflict Management, 12 (1), (47-68).
- Pondy, L. R. (1966). " A Systems Theory of Organizational Conflict " , The Academy of Management Journal, 9 (3), (246-256).
- Rahim, M. Afzahur (1983) "A Measure of Styles of Handling Interperonal Conflict"; The Academy of Management Journal, (pre-1986) (26):368-376.
- Rahim, M. Afzahur ve Thomas V. Bonoma (1979). "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", Psychological Reports,(44):1323-1344.
- Rahim, M. Afzahur ve Nace R. Magner (1995). "Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict: first-order factor model and its invariance across groups". International Journal of Conflict Management, 80, (1):122-132.
- Rahim, M. Afzahur, Nace R. Magner ve Debra L. Shapiro (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?" The International Journal of Conflict Management, Cilt:11.(1):9-31.
- Rahim, M. Afsahur ve Psenicka, C. (2002). " A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies. A Study in Seven Countries " , The International Journal of organizational Analysis, Vol:10, No:4, (302-326).
- Robbins, P. Stephan (2005). Organizational Behaviour, Prentice Hall, International Inc.
- Rubin, Jay Z (1994). "Models of Conflict Management", Journal of Social Issues, Cilt:50, (1):33-45.
- Ross, M. H. (1993). The Management of Conflict, Yale University press, New Haven.
- Sökmen, Alev ve Yazıcıoğlu, İrfan (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1):1-19
- Şimşek, Şerif M. (2010). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Kitabevi,, Konya.
- Tarakçı Ahmet ve Harun Kaya (2009). " Türk Özel sektör Yöneticilerinin çatışmaları çözümede kullandıkları stiller ve Bu stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi " , 17. Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi Eskişehir, 21-23 Mayıs (46-51).
- Tengilimoğlu, D. Ve Atilla, A., Bektaş, M. (2005). İşletme Yönetimi, seçkin Yayıncılık.
- Thomas, K. W. (1992). " Conflict and Conflict Management : Reflections and Update", Journal of Organizational Behavior, Vol:13, (265-274).
- Tjosvold, D. (1991). The Conflict Pozitive organization, Addison-wesley Publishing, California.
- Tezer, E. (2001). " Conflict Behaviors and their relationship to Popularity " , Adolescence, Winter, Vol:36, Iss. 144 (697).
- Üngüren, Engin (2008). " Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1/5:880-909.

- Ünlü, Sezen, Özcihan, Türker, Özbaş, Züleyha ve Bakiner, Ayça (2014). "Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31):251-263.
- Wanasırı, W. (1996). "Interpersonal Conflict Handling Styles of Private Vocation School Principals in Thailand, Dissertation Abstracts International", Vol: 57, (8): 2315.
- Yelkikalan, Nalan (2006). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, (2):195-209.
- Yeloğlu, Hakkı Okan (2007). "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", Ege Akademik Bakış 7,(1):133-152.
- Yürür, Senay (2009). " Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki ilişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma ", Celal Bayar Üniversitesi. İİB Dergisi Cilt 10, Sayı 1 (23-42)