

# YÖNETİM KURAMLARI VE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALAR



**Cafer TOPALOĞLU**

Yrd., Doç. Dr., Muğla Üniversitesi,  
Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O.  
ctopaloglu@mu.edu.tr

## ÖZET

İşletmelerde ve örgüt içinde çeşitli aşamalarda yaşanan çatışmayı, geçmişten günümüze yönetim teorileri farklı açılardan ele almış ve konuya farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Çalışmada, bu yönetim kuramlarının örgütiçi çatışma konusuna bakışı açılırdelenmeye çalışılmıştır. Örgütte insan ögesini dikkate almadan biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde inceleyen klasik yönetim yaklaşımına göre örgütte yaşanan her türlü çatışma gereksizdir ve örgütün bütününe zarar verir. Bu görüş çatışmanın, amaçlara ve hedeflere ulaşmayı engelleyen ve çok önemli olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan bir süreç olduğunu savunur. Neo klasik anlayışa göre çatışma, örgütlerin doğal yapısının bir sonucudur ve kaçınılmazdır. Bu kuram, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve özellikle grup çatışmalarının örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmeye katkısı olduğuna inanmaktadır. Çağdaş yönetim kuramına göre ise kendi içerisinde hiç çatışma yaşanmayan bir işletmenin sağlıklı işlemesi mümkün değildir. Bu yönetim anlayışına göre çatışma, değişimin ve yeniliğin öncüsü durumundadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Yönetim Kuramları

## MANEGEMENT THEORIES AND ORGANIZATIONAL CONFLICTS

### ABSTRACT

The management theories have differentially approached to the conflict lived in various levels in the facilities and organizations. In this study, it is aimed to examine the view points of these management theories to the conflict within the organization. According to classical administration theory, examining the formal organization form by ignoring the human factor in the organization, all kinds of conflicts within the organization are unnecessary and interfere the entire organization. This theory supports the idea that conflict is a process preventing to attain aims and targets. According to neo-classical theory, conflict is result of the natural form of

organizations and unavoidable. This theory also believes that not all conflicts have negative effects; but especially, group conflicts contribute to organizational and social aims. According to modern administration theory, it is impossible for the organization to be able to run safely without any conflict within itself. This theory claims that conflict is the forerunner of change and novelty.

**Key Words:** Conflict, Management Theories

## 1. GİRİŞ

Bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olayların bütünü (Eren, 2003: 609) ya da iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu (Koçel, 2003: 664) olarak tanımlanan çatışma çoğunlukla istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkar. Oysaki gerçek olan çatışmaların varlığının kaçınılmaz olması ve bunun örgütlere özgü oluşudur (Lewis, Fench ve Steane, 1997: 277; Darling ve Walker, 2001: 228).

Çok sayıda çalışanın yer aldığı işletmelerde kişilik özellikleri, inançları, değer yargıları, amaçları, beklentileri, istekleri, ihtiyaçları, geçmiş tecrübeleri vb. tamamen birbirinden farklı insanlar ortak hareket etmek durumunda kalacaklardır. Birbirinden çok farklı yapıdaki çalışanın, belirli amaçlara yönelik olarak uyum içinde olmasını sağlamak, özel bir uzmanlık ve oldukça fazla çaba gerektiren bir iştir. Zaten yapılan araştırmalar, bu durumu açıkça ortaya koymakta ve yöneticiler zamanlarının % 20'sini çatışmaları çözmekle geçirmektedirler (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro, 1999: 64).

Tüm davranış tiplerinde olduğu gibi çatışma davranışı da insana özgü bir davranıştır. İnsanların iyi anlaşması ve uyumlu olması ne kadar doğal ise uyuşmazlığa, anlaşmazlığa düşmesi ve çatışma yaşaması da o kadar doğaldır (Cüceloğlu, 1997: 195; Bagshaw, 1998: 201). Günümüzün etkin ve verimli yöneticilerinden

bu çatışmaları yok etmeleri değil; bu çatışmaları işlevsel hale getirerek işletme için faydalı hale getirmeleri beklenmektedir.

İşletmelerde ve örgüt içinde çeşitli aşamalarda yaşanan çatışmayı, geçmişten günümüze yönetim teorileri farklı açılardan ele almış ve konuya farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır (Can, 1997: 41). Bu konudaki görüşleri; klasik (geleneksel) yönetim kuramı, neo-klasik (davranışsal insan ilişkileri) yönetim kuramı ve çağdaş (etkileşimsel) yönetim kuramı olarak üç başlık altında toplamak mümkündür (Robbins, 1995: 433). Çalışmada, çatışma kavramının tanımına yer verildikten sonra bu kuramların çatışma olgusuna bakışı ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

## 2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çatışma sadece yönetim biliminin değil, başta psikoloji olmak üzere pek çok bilim dalının ilgilendiği konuların başında yer almaktadır. Bu nedenle literatürde çatışma kavramı ile ilgili pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çatışma kavramı ile ilgili olarak literatürde çok sayıda tanımın yer almasının bir başka nedeni de çatışmaların çok değişik ortamlarda, düzeylerde ve çok farklı şekillerde ortaya çıkmasıdır. Çünkü çatışma, çok sayıda ve farklı örgütsel davranışları kapsayan bir süreçtir. Örgüt içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, karasızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları, çatışma kavramı ile açıklanmaktadır (Topaloğlu, 2005: 2).

Örgütsel anlamda çatışma; amaçlar, tutumlar, duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluktan dolayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında anlaşmazlığa sebep olan herhangi bir durumdur. Daha farklı bir anlatımla; örgütteki bireyler veya gruplar arasında anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak adlandırılan veya bireyin örgüt içinde anlaşmazlık algılaması ya da bu

nedenle ortaya çıkan sorunları çözmede karşılaştığı zorluklara karşı gösterdiği tepkidir (Kılınç, 1985: 104).

Wall ve Callester (1995: 517) konuyu “bir kişi veya gurubun kendi çıkarlarını karşı tarafın engellediği veya olumsuz biçimde etkilediğini anladığı zaman ortaya çıkan bir süreç” olarak ele almıştır. Aynı şekilde, McKenna’ya (1995: 22) göre de çatışmalar; taraflardan birinin ihtiyaç, istek ve değerlerini diğer tarafın engellemesi ile ortaya çıkar. Stoner ve Freeman’a (1992: 548) göre çatışma, örgütlerde iki ya da daha fazla kişi veya faaliyetlerin tahsisi ile yine, bu kişi yada gruplar arasındaki statü, amaç değer yada düşünce farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık durumudur. Koçel (2003: 664) çatışmayı, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu” olarak tanımlarken Esquivel ve Kleiner (1997: 89) kısaca “bir çıkar ya da fikir üzerindeki anlaşmazlık veya uyuşmazlık” olarak tanımlamıştır.

Çatışma, kişiler arası dinamikleri biçimlendirmek, anlamak ve ele almaya çalışmakla kuşatılmış; tarafların içsel ve dışsal çevrelerinin yer aldığı bir süreçtir (Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, 1998: 216). Bu bakımdan, çatışmanın bireysel yönünün olması ile birlikte; gerçekleştiği ortam, bireyler arası ilişki sistemidir (Erdoğan, 1999: 166).

Çatışmaların işletme açısından en büyük önemi, hiç şüphesiz ki örgütsel performansa olan etkisinden meydana gelmektedir. Hemen tüm işletmelerde, örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilecek düzeyde ve işlevsel olarak nitelendirilebilecek optimal bir çatışma düzeyi vardır. Diğer taraftan; her işletmede, düşük seviyedeki çatışma, örgütün performansını düşürür. Çatışma düzeyinin yüksek olması, işletmeyi kaos ortamına sürükleyerek örgütsel performansı düşürürken; düşük düzeydeki çatışma, yeni fikirlerin ve değişimlerin ortaya çıkmasına olanak vermediğinden dolayı yine örgütsel performansı düşürür.

Dolayısı ile, günümüzün etkin ve verimli yöneticilerinden ortaya çıkabilecek bu çatışmaları işletmeye zarar vermeden veya en az zararlarla çözebilme yetenek ve becerilerine sahip olmaları değil, bu çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek hale dönüştürmeleri beklenmektedir (Koç, 2008: 121). Bu nedenle; artık, çatışmaların otelin işgücü verimliliğinin ve örgütsel performansını arttırmada yapıcı bir şekilde kullanılabileceği ve günümüzde, çatışmaların sadece azaltılması ve çözümlenmesinin yeterli olmadığı; gerektiğinde teşvik edilmesi gerektiği görüşlerinin ön plana çıkmasından dolayı, çatışmaların çözümü yerine; çatışmaların yönetimi kavramı kullanılmaktadır (Rahim, 1992: 38; Darling ve Walker, 2001: 230).

### 3. KLASİK YÖNETİM KURAMI AÇISINDAN ÇATIŞMA

Yönetim alanında sistemli bilgi kümesini oluşturan ilk yazarların eserlerini ve görüşlerini klasik yönetim kuramı adı altında toplamak mümkündür (Can, 2001: 8). Klasik yönetim kuramı kapsamında ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı ve araştırma olmasına karşın, literatürde en sık karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel ilkeler olarak kabul edilen yaklaşımlar Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"dır (Schermerhorn, 1996: 233).

Örgütte insan ögesini dikkate almadan biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde inceleyen, sürekli açık olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliği arttırmaya çalışan (Koçel, 2003: 664 ) bu anlayışa göre örgütteki görevler, bu görevlerin nasıl yerine getirileceği, kurallar, yetki ve sorumluluklar açık ve net olarak belirlenir ve tüm çalışanların buna uyması sağlanırsa işletmede verimlilik artar ve böylece çatışmalar oluşmaz.

Taylor'a göre işgörenlerin ve yöneticilerin işbirliği içinde ortak çalışmaları sağlanamazsa, diğer tüm teknikler ve yönetim ilkeleri geçerliliğini yitirir (Efil, 1987: 23). Yine Taylor'a göre çatışma ortamının önüne geçilmesi ve çatışmanın yaşanmaması için yönetsel ilkelerin hiçbir taviz verilmeden uygulanması gerekir (Özalp, 1987: 74). Klasik yönetim kuramı içinde yer alan ve bürokrasi yaklaşımını geliştiren Weber'e göre çatışmanın en aza indirilebilmesi için bürokratik yapının ilkelerine uyulması gerekir. Diğer bir klasik yönetim kuramcısı olan Fayol da çatışmanın örgütsel etkinlik ve verimlilik için zararlı olduğunu ileri sürmüştür.

Çatışma konusunda yapılan ilk bilimsel çalışmalar, bunun istenmeyen bir durum olarak belirdiği şeklindedir. Bu nedenle örgütlerde, çatışmanın olumsuz etkileri ön plana çıkartılmış ve bu olumsuzluğu pekiştirmek için şiddet, kavga, zarar, mantıksızlık gibi olumsuz içerik taşıyan terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001: 389).

Geleneksel yönetim kuramı olarak da ifade edilen klasik yönetimin çatışmaya yaklaşımı "işletmelerde görülen bütün çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de işletmeyi bu çatışmalardan kurtarmak" şeklindedir. Bu anlayış, işletmenin sağlam bir örgütsel sağlığa kavuşması adına, çatışmalardan uzak olması gerektiğine inandığı için, çatışmalardan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği üzerinde durmuştur (Kılıç, 2001: 89).

Klasik yönetim kuramına göre, örgütte yaşanan her türlü çatışma gereksizdir ve örgütün bütününe zarar verir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 238). Gerek birey, gerek grup ve gerekse örgüt düzeyinde olsun çatışma her zaman ve her şekilde zararlıdır (Robbins, 1995: 435). Bir başka ifade ile çatışma, bireydeki, gruptaki, bölümdeki ya da örgütteki kötü bir işlevin göstergesidir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 556). Bu görüş çatışmanın, amaçlara ve hedeflere ulaşmayı engelleyen ve çok önemli olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan bir süreç

olduğunu ve bireysel ve örgütsel amaçları tehdit ettiğini savunur. Çatışma, amaçlara ulaştıracak kaynaklara etki ederek, yıkıcı ve harap edici yönünü gösterir; varlığı devam ettiği sürece destek ve güven ortamı yok olur. Çalışanların kendilerini iyi hissetmemeleri sonucu işletmede işgücü verimliliği düşer (Artan, 2002: 202).

Bu görüşün temsilcileri, işletmelerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini, var olan bir rahatsızlığın açık işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu yaklaşım, bir işletmede çatışmanın gelişip ortaya çıkmasını, yöneticilerin başarısızlıkları yada yönetimle çalışanları ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevlerini başarıyla yerine getirememeleri olarak değerlendirmektedir (Kılıç, 2001: 89).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, klasik yönetim kuramının çatışma konusundaki ortak yaklaşımlarını aşağıda yer aldığı şekilde sıralamak mümkündür:

- Çatışma, önlenilecek bir olgudur.
- Çatışma; kötü yönetimden, yönetimin ilke ve kurallarının iyi uygulanamamasından kaynaklanır.
- Çatışma, işletmenin yapısını bozar; işletmede istikrarsızlık yaratır ve işgücü verimliliğinin artmasını engeller.
- İşletme yöneticilerinin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
- Çatışma konusunda otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek çok önemlidir.
- İşletmenin başarısı çatışmanın ortadan kaldırılmasına bağlıdır.

Sonuç olarak; 1880'lerden başlayıp etkisi 1930'lu yılların sonlarına kadar süren klasik yönetim anlayışı, çatışmayı yıkıcı bir durum olarak tanımlamış ve her ne şekilde olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle çatışma durumunu ortadan kaldırmak, işletme yöneticilerinin görevleri arasında sıralanmıştır (Kılınç, 1985: 108).

#### 4. NEO KLASİK YÖNETİM KURAMI AÇISINDAN ÇATIŞMA

Klasik yönetim yaklaşımını izleyen neo klasik ya da bir başka ifade ile davranışsal yönetim kuramı; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem veren anlayıştır. Bu anlayış esasında, işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu vurgulanmaktadır (Doğan, 1998: 185).

Çatışma konusunda, 1940'lı yıllardan 1970'lerin ortalarına kadar kendisini hissettiren bu yaklaşım işletmeyi; gereksinim, amaç, beklenti ve çıkarları her zaman çatışma halinde olabilecek insanlardan ve bunların oluşturdukları gruplardan meydana gelen bir sistem olarak görmekte ve bu sistemde çatışmanın ortaya çıkmasını da doğal olarak kabul etmektedir (Kılıç, 2001: 90).

Beşeri ilişkiler ya da insan ilişkileri yaklaşımı olarak da bilinen bu görüşe göre çatışma, tüm işletme ve gruplar içinde yer alan doğal bir olaydır (Huczynski ve Buchanan, 1991: 558). İnsan ilişkileri modelinde, çatışma kaçınılmaz olduğu için kabul edilmesi gerekmektedir. Bu anlayış, çatışmanın varlığını; çatışmanın ortadan kaldırılamayacağı ve hatta bunun işletmenin işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilediği şeklinde açıklamaktadır.

Bu yönetim kuramı, çatışma konusunda klasik örgüt teorisinden daha farklı görüşleri içerir. Buna göre, işletmelerde çatışma kendiliğinden ortaya çıkan kaçınılmaz bir durumdur (Robbins, 1998: 435). Neo klasik yönetim



anlayışında işten çok, işgörene yöneltilen amaçlar benimsenmiştir. İşletmelerde işgücü verimliliğinin işbirliği, yardımlaşma ve grup ögesine önem vermekle artacağı düşünülmüştür (Tokat, 1999: 29). Neo klasik yönetim kuramına göre çatışma, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Tüm çatışmaların yıkıcı olması mümkün değildir ve özellikle grup çatışmalarının olumlu sosyal işlevleri vardır (Ertekin, 1982: 474).

Klasik yönetim kuramının, her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve işletmeye zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık; neo klasik yaklaşım, işletmede ortaya çıkan sorunlardan en azından bir kısmının, bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmek için, yönetimi harekete geçirmesi nedeniyle “işlevsel çatışma” şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir (Şimşek, 2002: 289).

Neo klasik yönetim kuramında çatışmaların, işletmelerin yaşamı için doğal ve kaçınılmaz bir yönü olduğu ve çatışma ile ilgilenme durumuna göre, işlevsel ya da işlevsel olmayacağı vurgulanmıştır. Bu görüşü destekleyen bilim adamları, çatışmaların aslında bireylere özgü farklı görüş, tutum ve davranışlardan kaynaklandığını; bu farklılıkların ortadan kaldırılmasının mümkün olamayacağı için bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların yok olamayacağını, günümüz işletmelerinin karmaşık yapısı da göz önüne alındığında çalışanlar ve bu çalışanların oluşturduğu gruplar arasında çatışmalardan kaçınılamayacağını ve iyi yönetildiği durumlarda işletme için yararlı olabileceğini ifade etmişlerdir (Özmen, 1997: 17).

Bu bilgilerden yola çıkarak, davranışçıların çatışmayı tam anlamıyla benimsedikleri ve kabul ettikleri düşünülebilir. Burada çatışmanın varlığı ullaştırılmaktadır. Çünkü örgütlerin doğası gereği çatışma vardır ve kaçınılmazdır. Bu nedenle, çatışmalar azaltılabilir ancak ortadan kaldırılamaz. Bunu doğal

karşılmak gerekir. Davranışçı yönetim kuramı, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve özellikle grup çatışmalarının örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmeye katkısı olduğuna inanmaktadır (Ertekin, 1993: 68).

## 5. ÇAĞDAŞ YÖNETİM KURAMI AÇISINDAN ÇATIŞMA

Klasik yaklaşım örgütü, ancak biçimsel çatısıyla; neo klasik ya da beşeri ilişkiler yaklaşımının insan davranışları açısından ele alınıp inceleme konusu yapılmasına karşın, çağdaş yaklaşım ya da diğer adıyla modern yönetim düşüncesi işletmeyi, işletmeye ait bireyleri, grupları ve işletmenin bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve işletmenin tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve inceleme konusu yapmıştır (Alpugan, Oktav, Demir ve Üner, 1995: 144).

Literatürde etkileşim modeli ya da etkileşimci görüş olarak da geçen ve sistem ve durumsallık yaklaşımını kapsayan bu yönetim kuramına göre örgüt içerisinde hiç çatışma yaşanmayan bir işletmenin sağlıklı işlemesi mümkün değildir. Çünkü bu tip işletmelerde durağanlık olacağından yeni gelişmelere ayak uydurulamayacaktır. Bu yaklaşım sadece çatışmayı kabul etmekle kalmamış; çok iyi şekilde işbirliği içindeki bir grubun, gelişime karşı duyarsız olacağını belirterek; gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunmuştur (Taslak, 2001: 1).

Çağdaş yönetim kuramının üzerinde önemle durduğu nokta; çatışmanın azaltılması kadar, çatışmanın uyarılması gerektiğidir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışma düşük düzeyde ise, bu bir şekilde uyarılmalıdır. Çünkü bu yönetim kuramına göre çatışma, yapıcı çözümler ve sonuçlar üretecek enerjiyi serbest bırakacaktır (Ertekin, 1982: 475).

Çağdaş yönetim kuramı; çatışma yaşanmayan uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi bir işletmenin değişim ve yeniliklere kayıtsız kalacağı için çatışmayı olumsuz görmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 390). Dolayısı ile çağdaş yönetim anlayışına göre çatışma, değişimin ve yeniliğin öncüsü durumundadır (Stoner, 1978: 344). Bu nedenle, bu yönetim kuramının çatışma konusundaki en büyük katkısı, grubun kendisini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığını kullanabildiği bir ortam oluşturabileceği düşüncesidir (Özkalp ve Kirel, 2001: 390).

İşletmelerde işgücü verimliliğinin artırılması ve örgüt performansının geliştirilmesi, belli bir seviyede çatışmanın olmasını gerektirir (Robbins, 1998: 435). Birçok yönetim uzmanı ve sayıları her geçen gün artan işletme yöneticileri tarafından kabul gören ve sisteme bakış açısını yansıtan çağdaş kurama göre işletmeler nasıl bir yapılanma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi gerekir. İşletmelerdeki örgüt içi çatışmaya ilişkin etkileşimci modelin bu bakış açısına rağmen, bazı çatışmanın işlevsel olmayan türde ortaya çıkabileceğini ve bunların çalışanlara ve bireylere zarar vererek, örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyebileceğini kabul etmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 239).

Diğer taraftan, çağdaş yönetim anlayışına göre, çatışmanın işletmelere yaptığı bir başka katkıda öğrenmeyi sağlamasıdır. Herkesin olaylara aynı şekilde baktığı bir ortamda öğrenme gerçekleşemez. Bu yüzden işletme yöneticileri, değişik fikirleri olan ve kendisi gibi düşünmeyen çalışanları bir araya getirerek çatışma ortamı yaratması gerekir (Berlew, 1980: 24). Yöneticiler bu amaçla, örgütteki çatışma düzeyini takip ederek çatışmadan kaçan ve uzaklaşmak isteyen çalışanları tartışma ortamına çekerek, çatışmayı teşvik etmeli ve çatışmanın boyutu işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek boyuta ulaştığı zamanlarda da çatışmanın azaltılması için gereken çabayı göstermelidirler.

Aslında çağdaş yönetim kuramının çatışmaya bakış açısı; hiç çatışma yaşanmaması ya da düşük düzeydeki çatışmalar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyeceğinden çatışmanın teşvik edilmesi yönündedir. Ancak, çok yüksek düzeydeki çatışmalar da örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine engel olacağından çatışma yıkıcı hale gelmeye başladığında ve gerektiğinde çatışmanın önüne geçilmesi gerekir (Koçel, 2003: 664) şeklindedir.

## 6. SONUÇ

Çatışmaların işletmeler açısından en büyük önemi, hiç şüphesiz ki örgütsel performans üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Birbirinden farklı beklenti, ihtiyaç ve amaç sahibi olan çalışanlardan oluşan bir işletmede hiçbir çatışmanın olmayacağını varsaymak doğru bir yaklaşım olmaz. Hemen tüm işletmelerde örgütsel performansı olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek çatışmalara rastlamak mümkündür.

Çatışmanın, çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri; rekabet duygularını desteklemesi, bireyin kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi ve başarıya hazzı duyması, örgüt içinde mevcut sorunların neler olduğunun, neler içerdiğinin ve sorunun nasıl çözümleneceğinin farkına varılmasını sağlaması şeklinde sıralanabilir. Buna karşılık çatışmanın her zaman olumlu sonuçlar yaratmasını beklemek doğru değildir. Çatışmalar taraflar arasındaki işbirliği yapma duygusunu azaltabilir; fikir ve görüş ayrılıkları alınması gereken kararları geciktirebilir; çalışanların işletmeye yabancılaşmasına neden olarak işe, işletmeye, yöneticilere ve hatta kendisine karşı kayıtsız kalmasına neden olabilir; çalışanları işte devamsızlığa itebilir; işletmede disiplinsizliğe yol açarak çatışan tarafların kendi çıkarlarını, işletme amaçlarının üstünde görmelerine ve dolayısıyla, işletme içindeki düzen ve uyumun bozulmasına neden olabilir.

Bu bakımdan, çatışmanın hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçlarından bahsetmek gerekir. Eğer çatışma, örgütsel performansı olumlu yönde etkiliyorsa, bu durum işlevsel sonuçlar olarak; tersi bir durum söz konusu ise yani örgütsel performansı olumsuz yönde etkiliyorsa, işlevsel olmayan sonuçlar olarak nitelendirilir

Yönetim kuramlarının çatışma konusuna bu olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek etkileri bağlamında yaklaşımda bulunmuştur. Klasik yönetim kuramı çatışmaların olumsuz etkilerini daha çok dikkate alırken davranışsal yönetim kuramı olarak ifade edilen neo klasik yönetim yaklaşımına göre örgüt içerisinde çatışmaların yaşanmasını son derece normal bir durumdur. Çağdaş yönetim yaklaşımına göre ise çatışmalar işletmeler için örgüt içerisinde rekabetin ve yaratıcılığın artması, yeniliğin, gelişimin ve dinamizmin öncüsü olması açısından çok önemli fırsatlar sunmaktadır.

### KAYNAKÇA

**ALPUGAN**, Oktay, Mete Oktav, M. Hulusi Demir ve Nurel Üner. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.

**APPELBAUM**, H. Steven, Chahrazad Abdallah ve Barbara T. Shapiro. (1999). "The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis". *Team Performance Management*. 5 (2).

**APPELBAUM**, H. Steven, Barbara T. Shapiro ve David Elbaz. (1998). "The Management of Multicultural Group Conflict". *Team Performance Management*. 4 (5).

**ARTAN**, E. İnci. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. (Editör: A. Esra. Aslan). "Çatışma Yönetimi" Nobel Yayın Dağıtım: Ankara. s. 201-238.

**BAGSHAW, Mike.** (1998). "Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millenium". *Industrial and Commercial Training*. 30 (6).

**BERLEW, E. David.** (1980). "Is Conflict a Creative Force?". *International Management*. (2).

**CAN, Halil.** (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık: Ankara.

**CAN, Halil.** (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi" Nobel Yayın Dağıtım: Ankara. s. 1-23.

**CÜCELOĞLU Doğan.** (1997). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. 16. Baskı, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

**DARLING, R. John ve Earl W. Walker.** (2001). "Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model". *Leadership & Organization Development Journal*. 22 (5).

**DOĞAN, Muammer.** (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Matbaası: İzmir.

**EFİL, İsmail.** (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa.

**ERDOĞAN, İlhan.** (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5: İstanbul.

**EREN, Erol.** (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.

**ERTEKİN, Yücel.** (1982). *Yönetim Psikolojisi*. (Editör: T. Ergun). "Örgütsel Çatışma" Türkiye ve Orta

Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 201: Ankara.

**ERTEKİN**, Yücel. (1993). *Stres ve Yönetim*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 253: Ankara.

**ESQUIVEL**, A. Michael ve Brian H. Kleiner. (1997). "The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness". *Team Performance Management*. 3 (2).

**HUCZYNSKI** Andrzej ve David Buchanan. (1991). *Organizational Behaviour*. 2. Edition, Prentice Hal.: New York.

**KILIÇ**, Mustafa. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi" Nobel Yayın Dağıtım: Ankara. s. 87-104.

**KILINÇ**, Tanıl. (1985). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1 (14).

**KOÇ**, Erdoğan. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (Editörler: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı). "Turizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi" Detay Yayıncılık: Ankara. s. 121- 148.

**KOÇEL**, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.

**LEVIS**, S. Dianne, French Erica ve Peter Steane. (1997). "A Culture of Conflict". *Leadership & Organization Development Journal*. 18 (6).

**MCKENNA**, Stephen. (1995). "The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing with

Conflict: A Cross-Cultural Assessment". *Journal of Managerial Psychology*. 10 (7).

**ÖZALP**, İnan. (1987). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: Eskişehir.

**ÖZKALP** Enver ve Çiğdem Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149: Eskişehir.

**ÖZMEN**, Fatma. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.

**RAHİM**, M. Afzalur. (1992). *Managing Conflict In Organizations*. Connecticut Praeger Publishers: New York

**ROBBINS**, P. Stephen. (1995). *Management*. Prentice Hall Inc.: New Jersey.

**ROBBINS**, P. Stephen. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts Controversies, Applications*. Seventh Edition, Prentice Hall Inc.: New Jersey.

**SCHERMERHORN**, R. John. (1996). *Management*. 5th Edition, John Wiley&Sons Inc.: USA.

**STONER**, James. (1978). *Management*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs: New Jersey.

**STONER**, E. James ve R. Edward Freeman. (1992). *Management*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs: New Jersey.



**ŞİMŞEK**, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

**ŞİMŞEK**, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 7. Baskı, Günay Ofset: Konya.

**TASLAK**, Soner. (2001). *Örgütlerde Grup İçerisi Çatışmalar ve Yönetimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trabzon.

**TOKAT**, Bülent. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1 (1).

**TOPALOĞLU**, Cafer. (2005). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi". *Akademik Fener: Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. CİLT: 2, SAYI: 4. S. 1-20.

**WALL**, James ve Robert Callester. (1995). "Conflicts and Its Management". *Journal Of Management*. 3 (21).