



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	29.09.2019
Received / Makale Geliş	27.07.2019	Published / Yayınlanma	30.09.2019

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT AND STRATEGIES

**Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ**

Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul/  
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-6024-4344

**Permin GÖRECEK**

İl Sağlık Müdürlüğü, Sağlık Geliştirilmesi Şube Müdürlüğü Birim Sorumlusu, İstanbul/  
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-3212-3756



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1419>

Reference: Yılmaz, S. & Görecek, P. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), 2768-2779.

### ÖZET

Günümüzde örgütlerin başarısında insan kaynağının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Birden fazla insan ya da grup arasında, mutlaka farklı fikir, amaç ve beklentiler olacaktır. Bu durum çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu çalışmada, çatışma kavramı, çatışmanın nedenleri ve örgüt üzerine etkileri, örgütsel çatışma türleri, örgütsel çatışma süreci ve çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir. Profesyonel bir yönetici örgütteki çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönetmek ve örgütteki farklılıkları örgütün çıkarlarına uyumlu hale getirmekle görevlidir. Yönetici, kişilerin fikirlerini açıklamalarına fırsat vermeli, onları dinleyerek iletişime açık ve adaletli olmalıdır. Bu amaçla profesyonel bir yöneticinin çatışmanın türlerini bilmesi, çatışmayı teşhis etmesi ve uygun stratejiyi belirleyerek kararlılıkla uygulaması gerekmektedir. Rasyonel yönetilemeyen çatışmalar örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyebilmekte ve performansının düşmesine neden olarak örgüte zarar verebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Etkililik

### ABSTRACT

Today, the importance of human resources in the success of organizations is an undeniable fact. There will be different ideas, goals and expectations among multiple people or groups. This makes conflict inevitable. In this study, the concept of conflict, the causes and effects of conflict, organizational conflict types, organizational conflict process and conflict management strategies are examined. A professional executive is responsible for effectively managing conflicts within the organization for the purposes of the organization and aligning differences in the organization with the interests of the organization. The manager should give people the opportunity to express their ideas and be open to communication and fair. For this purpose, a professional manager needs to know the types of conflict, identify the conflict and determine the appropriate strategy and apply it with determination. Conflicts that cannot be managed rationally can negatively affect the motivation of the members of the organization and cause the performance to deteriorate and damage the organization.

**Keywords:** Organizational Conflict, Conflict Management, Organizational Effectiveness

### 1. GİRİŞ

Çatışma ilkçağlardan günümüze kadar var olan bir olgudur. Pek çok alanda olduğu gibi, örgüt ortamında da çatışmalar kaçınılmazdır. Örgüt üyelerinin farklı ihtiyaçları, istekleri, iyi yapılandırılmamış iş tanımları, uyumlu çalışma ortamının bulunmaması gibi birçok neden (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 168) çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütler faaliyetlerini yürütürken, bireyleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar çatışmanın oluşmasına neden olmaktadır (Demir, 2010: 200).

Araştırma sonuçlarına göre, üst ve orta düzey örgüt yöneticileri zamanlarının önemli bir kısmını çatışmaların çözümüne ayırmaktadır. Yöneticilerin, çatışmaların yönetim ve çözüme kavuşturulması konularındaki beceri ve yeteneklerinin, onların başarılı ve etkili bir yönetici olup olmadıklarını gösteren en önemli belirleyicilerden biri olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel çatışmanın, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkilediği de gösterilmiştir (Yıldızoğlu, 2013: 6). Dolayısıyla yöneticilerin örgütsel başarıya ulaşmak için, örgüt bireyleri arasında ortaya çıkan çatışmaları iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada çatışma kavramı, örgütsel çatışmanın örgüt üzerine etkileri ve çatışma nedenleri, çatışma türleri, çatışmanın süreci ve çatışma yönetimi stratejileri incelenmeye çalışılarak, çatışmanın yönetimine yönelik çözüm önerileri sunulacaktır.

## 2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE YAKLAŞIMLARI

### 2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, bireylerin ve grupların fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimleriyle ilgili olduğu için, çok değişik ortamlarda ve seviyelerde oluşabilmektedir. Bu nedenle çatışmayı tanımlamak zordur (Düşükcan, 2018: 33). Çatışma sosyal açıdan; çatışmaya taraf olan kişilerden ve çatışmayla ilgili stratejik seçimlerden kaynaklanmaktadır. Çatışma tarafların birbirlerine bağımlı olduğu bir ilişkidir. Dolayısıyla tarafların birbirine bağlılığı söz konusudur (Aslan, 2004: 600). Çatışma, sosyal bir olgudur ve her sosyal toplulukta görülür. Bireyler, gruplar, örgütler veya uluslar içinde ve/veya arasında olabilmektedir (Öztaş ve Akın, 2009: 10). Çatışmanın ortaya çıkışı farklı yollarla olabilir. Çatışma kavramını dört farklı anlamı içermektedir (Düşükcan, 2018: 33):

- Anlaşmazlığa veya uyuşmazlığa yol açan koşullar,
- Tarafların içinde buldukları duygusal durum,
- Çatışmadaki tarafların kavrama durumları,
- Çatışma, pasif davranıştan aktif saldırganlığa varan ölçüde değişkenlik gösteren bir davranıştır.

Çatışma, yukarıda belirtilen adımların sebep sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlanması ile ortaya çıkar (Düşükcan, 2018: 34). Örgütsel boyutta çatışma; birden fazla insan ya da grup arasında, fikirselsel farklılıklar olarak tanımlanabilir. Bunlar farklı ihtiyaçlar, istekler, iyi yapılandırılmamış iş tanımları, uyumlu bir çalışma ortamının bulunmaması gibi nedenler olabilir Örgütsel süreçlerde, bireyler arasında veya grup ilişkilerinde ve çeşitli faaliyetlerde ortaya çıkan anlaşmazlıklar taraflar arasında çatışmaya yol açmaktadır (Demir, 2010: 200).

Bazı araştırmacılar çatışmayı, düşmanca duyguların açığa vurulması olarak görürken, bazı davranış bilimcileri ise, örgütsel etkililik ve verimliliği arttıran rekabetin kaçınılmaz bir sonucu olarak görmektedirler. Bu görüşteki araştırmacılara göre, rekabet, çoğu kez verimliliği arttıran bir etken olduğundan, sonuçta ortaya çıkan çatışma durumu da normal karşılanmalı, hatta desteklenmelidir (Kılınç, 1996: 2).

### 2.2. Çatışma Yönetimi Kuramları

Literatürde örgütsel çatışmaların yönetimine ilişkin yaklaşımlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

#### 2.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Çatışma kavramı, yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme gibi olumlu tarafları dikkate alınmayıp, yıkıcı ve bozucu bir kavram olarak görülmektedir (Şahin ve Çekmeceliolu, 2016: 168).

#### 2.2.2. Neo-klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre çatışma, bireyler ve gruplar arası farklılıklardan dolayı oluşur ve çatışmanın yok edilmesi bu farklılıkları kaldırma anlamına gelir. Buna göre çatışma yönetimi, bireyler ve gruplar arası çatışmaların varlığını kabul etme ve teşvik etme anlamına gelir (Kılınç, 1996: 3).

### 2.2.3. Çağdaş (Etkileşimci) Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre çatışma, kaçınılmazdır ve bunu tamamen yok etmek olası değildir. Ayrıca çatışmalar örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayarak kendilerini yenileyebilmeleri için gereklidir (Koçel, 2005: 663).

Etkileşimci yaklaşımın davranışçı görüşten ayrıldığı noktalar şunlardır (Kılınç, 1996: 3):

- Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder,
- Karşı koyma davranışını destekler,
- Çatışma yönetimini, motivasyon ve çözüm önerileri geliştirmeyi içerecek şekilde tanımlar,
- Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluk alanlarından biri olarak görür.

**Tablo 1:** Çatışma ile İlgili Görüşlerin Karşılaştırması

	Klasik / NeoKlasik Görüş	Modern Görüş	Etkileşimci Görüş
Ana Fikir	Fitneciler tarafından çıkarılır Kötüdür Kaçınılmalıdır Bastırılmalıdır	İnsanlar arasında kaçınılmazdır Her zaman kötü değildir Değişimin doğal sonucudur Yönetilebilir	Amaçlara bağlılıktan çıkar Sıklıkla fayda sağlanılabilir Teşvik edilmelidir Yaratıcılık ortaya çıkarmalıdır
Performansa Etkileri	Çatışma düzeyi arttıkça performans düşer	Performans, çatışmanın ne kadar etkili idare edildiğine bağlıdır. Genel olarak, performans belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer.	Performansı artırmak için bazı tür çatışmalar gereklidir. Performans çatışma ile belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer.

**Kaynak:** Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 175

## 3. ÇATIŞMANIN TEŞHİSİ VE ÖRGÜT ÜZERİNDE ETKİLERİ

### 3.1. Çatışmanın Teşhisi

Kesin olarak teşhi edilemeyen çatışmaların çözümü için yapılacak işlemlerin olacağı da tartışmalıdır. Bu nedenle çatışmanın teşhisi, yapılacak müdahalenin başarılı olması için gerekli ve önemlidir. Çatışma belirtileri şu şekilde sıralanabilir (Akkirman, 1998: 4):

- Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmada isteksizliği
- Öfke patlamaları, fiziksel şiddet
- Verimlilikte sürekli düşüş
- Hastalık nedeni ile işe gelmeme
- Raporda ve iş kazalarında artış
- Sık sık ve istenmeyen biçimdeki tartışmalar
- Çalışanlar ya da bölümler arası yıkıcı zorlamalar
- Sürekli ve adil olmayan biçimde eleştiri

### 3.2. Çatışmanın Örgüt Üzerinde Etkileri

Çatışmaların örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Çatışma profesyonel bir yönetici tarafından rasyonel olarak yönetilirse örgüt için olumlu sonuçlar getirebilir.

Çatışmaların kuruma getireceği olumlu katkılar şöyle özetlenebilir (Akçakaya, 2003: 22-23; Akova ve Akın, 2015: 535):

- Çatışma, örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ve dolayısıyla farklı kararların ortaya çıkmasına fırsat tanır ve daha yapıcı fikirler üretilebilir.
  - Problemin bireyler arasında tartışılmasını sağlar.
  - Problemin çözüme ulaştırılmasını sağlar.
  - Bireylerin probleme karşı ilgi göstermelerini sağlar.
  - Sorun çözme becerisini geliştirir.
  - Çatışma ortaya çıktığında, kurumun faaliyetlerini verimli ve etkili bir şekilde sürdürmesini engelleyen unsurların netleşmesi ve bunlara çözüm bulunması için daha fazla gayret sarfedilmesi gerektiği görülür.
  - Çatışma, kuruma yeni bakış açıları getirebilir.
  - Problem çözme becerisini geliştirir.
  - Çalışanların zihinsel olarak daha fazla çaba göstermeleri sağlanarak, onların yenilikçi girişimlerde bulunmaları teşvik edilir.
  - Çatışmalar, bireyler arasında iletişim yollarının gelişmesini ve bu sayede bilginin daha hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayabilir, çalışanlara daha geniş bakış açıları kazandırabilir ve onların ilgi alanlarını çeşitlendirebilir. Ayrıca çalışanların işlerini daha istekle yapmalarını sağlayabilir.
  - Çatışma yapıcı ve işlerin daha iyi yürütülmesini sağlayacak şekilde yönetildiğinde çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir.
  - Çatışma kurumsallaşabilir. Böylece bireyler örgütsel yapıya zarar vermeden, öfkelerini ve diğer olumsuz duygularını bastırmadan uygun bir şekilde ortaya çıkartarak, onların duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlayacak ortamlar yaratabilir.
  - Çatışma organizasyonda iletişimsizliği ortadan kaldırır.
  - Örgütte demokratik ortamın gelişimine katkı sağlar.
  - Örgütte rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olur.
  - Güdülemeyi artırıp tembelliği azaltabilir.
- Rasyonel olarak yönetilmeyen çatışmanın olumsuz yanları şu şekilde sıralanabilir (Akçakaya, 2003: 23-24; Akova ve Akın, 2015: 536; Yıldızoğlu, 2013: 10):
- Çatışma bireylerin enerjisini iş haricindeki konulara yönlendirebilir.
  - Kişiler ve gruplar arası iletişim kanalları zayıflar.
  - Kişiler ve gruplar arası ilişkilerde önyargı gelişebilir.
  - Kişiler ve gruplar arası ilişkilerde düşmanca ve yıkıcı davranışlar ortaya çıkabilir.
  - Çatışma, örgüt kaynaklarının israf edilmesine yol açabilir.
  - Çatışma, örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilir.
  - Çatışma, bireylerin birbirlerine duyduğu güveni sarsabilir, şüphecilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin örgütten ayrılmasına neden olunabilir.
  - Moral düzeyini düşürür, farklılıkları derinleştirir ve işbirliğini engeller.
  - Çalışanların psikolojilerini bozarak, onların kurum için zararlı davranışlar göstermelerine zemin hazırlayabilir ve bu durum kurumun başarısını düşürebilir.
  - Çatışma, iş kazalarının yükselmesine neden olabilir.
  - Personel devir oranının yükselmesine yol açabilir.

- Çatışmanın bireyler tarafından nasıl algılandığı, çatışmanın yoğunluğu ve kullanılan çatışma yönetim stratejisi çatışmanın sonuçlarını belirler. Yöneticiler çatışmaları örgütün yararına olacak şekilde yönetmek ve çatışmaların kuruma zarar verecek yönlerini olabildiğince azaltmakla görevlidir.

#### 4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Organizasyonlarda çatışmaları ortaya çıkartan nedenleri bilmek, üretilecek çözüm yolları bulma açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kişilerden, bazıları kişiler arası ilişkilerden, bazıları da örgütlerdeki farklı birimler arası ilişkilerden kaynaklanabilir (Koçel, 2005: 510).

Örgütsel çatışma nedenleri dört ana başlık altında incelenebilir:

**a) Örgütsel Nedenler:** Yapılan araştırmalar örgütlerde, örgütsel nedenlerin kişisel nedenlerden daha fazla çatışma nedeni olduğunu göstermektedir. Örgütler içinde birçok etken, sorunlar yaşanmasına neden olmakta, bu sorunlar ise çatışmaya dönüşebilmektedir (Ada, 2013: 65).

**b) İşten Kaynaklanan Nedenler:** İşle ilgili sorunlar da örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Örgüt kaynaklarının paylaşılmasında yapılan adaletsizlikler, görevlerin birbirlerine bağlılığı, görev, yetki ve rollerin belirgin olmayışı işle ilgili başlıca çatışma nedenlerdir (Yıldızoğlu, 2013: 16).

**c) Bireysel Nedenler:** Her birey farklı bakış açısına, önceliklere ve amaçlara sahiptir ve olaylara yaklaşımları farklıdır. Bu farklılıklar da örgütlerde çatışma nedeni olabilmektedir. Ancak profesyonel bir yönetici bu farklılıkları bilerek onları yönlendirebilir. Bu yöneticinin görevidir (Koçel, 2005: 489).

**d) İletişimle İlgili Nedenler:** Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, örgüt bireyleri arasında anlam aktarımının varlığına bağlıdır. İletişim kopukluğu, karşılıklı etkileşimin zayıf olması başlıca çatışma nedenlerindedir (Yıldızoğlu, 2013: 18; Kılınç, 1996: 309).

**Tablo 2:** Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgütsel Nedenler	İşten Kaynaklanan Nedenler	Bireysel Nedenler	İletişimle İlgili Nedenler
-İş Bölümü -Katılım ve Ortak Karar Verme -Yeni Uzmanlıklar -Statü ve Güç Farklılığı -Yöneticilik Tarzı ve Yönetimsel Sorunlar -Amaçların Farklılıkları -Denetim Şekli -Ödüllendirme Politikaları -Değişen Şartların Getirdiği Yeni Durumlar -İşçi ve İşveren Çatışmaları -Bürokratik Nitelikler -Örgütsel Büyüklük -Komuta-Danışma Yönetici Çatışması -Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar -Çıkar ve Değerlerin Çatışması -Örgütsel İklim -Örgütsel Değişimin Etkisi -Örgütsel Ödüller İçin Rekabet -Yöneticilik Tarzı ve Yönetimsel Sorunlar -Yenileşme -Örgüt İçi Güç Mücadelesi	-Sınırlı Kaynaklar -Görevlerin Birbirine Bağlılığı -Yapısal Bozukluklar ve Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	-Bireysel Özellikler ve Kişilik Farklılıkları -Engellenme -Algılama ve Yorumlama - Farklılıkları -Örgüt İçi Güç Mücadelesi -Bireysel Değer, İlgi ve Hedeflerin Farklılığı -Toplumsal Etkileşim -İnsanın Saldırgan Tabiatı Statü ve Rol Farklılıkları	-Anlam Güçlükleri -Yetersiz Bilgi Alışverişi -Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk

**Kaynak:** (Ada, 2013; Kılınç, 1996; Koçel, 2005; Yıldızoğlu, 2013); çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur

## 5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir.

**Tablo 3:** Örgütlerde Başlıca Çatışma Türleri

Niteliğine Göre	Taraflar Açısından	Ortaya Çıkış Şekline Göre	Örgüt İçindeki Yere Göre	Diğer
1. İşlevsel Çatışma 2. İşlevsel Olmayan Çatışma	1. Birey İçindeki Çatışma 2. Bireyler Arası Çatışma 3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma 4. Gruplar Arası Çatışma 5. Örgütler Arası Çatışma	1. Potansiyel Çatışma 2. Algılanan Çatışma 3. Hissedilen Çatışma 4. Açık Çatışma	1. Dikey Çatışma 2. Yatay Çatışma 3. Emir-Komuta Kurmay Çatışmaları	1. Amaç Çatışması 2. Rol Çatışması 3. Duygusal Çatışma 4. Kurumsal Çatışma

**Kaynak:** Yıldızoğlu, 2013: 20

### 5.1. Niteliğine Göre Çatışmalar

**a) İşlevsel Çatışmalar:** Örgütün amaçlarını yerine getirmesine ve pekiştirmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Örgütün belirli alanlarında bazı sorunların olduğunu yöneticilerin dikkatine sunarak, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırır. Bu sayede, örgütte yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleşmesi kolaylaşır (Koçel, 2005: 666).

**b) İşlevsel Olmayan Çatışmalar:** Örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan çatışmalardır. Örgütün işleyişini engeller. Yönetici, çatışmanın işlevsel olup olmadığını iyi tespit etmelidir (Koçel, 2005: 665).

### 5.2. Örgütsel Çatışmanın Taraflar Açısından Sınıflandırılması

Taraflarına göre çatışmalar, örgütte çatışmaya taraf olabilecek kişi ya da gruplar ile ilgilidir. Örgütsel çatışma aşağıdaki şekilde taraflara göre sınıflandırılabilir:

**a) Bireysel Çatışmalar:** Bireysel karar vermede, tavrını seçmede, bir eylemde bulunurken zorlanmasını ifade eder (Akova ve Akın, 2015: 520).

**b) Bireylerarası Çatışmalar:** İki veya daha fazla kişinin farklı konularda anlaşmazlık yaşamasıdır. Örgüt üyelerinin kişilik özelliklerinin, amaçlarının, beklentilerinin, bilgi düzeylerinin farklı olmalarından kaynaklanabilir (Koçel, 2005: 667).

**c) Bireyler ve Gruplararası Çatışmalar:** Bu tür çatışmalar, örgüt bireylerinin grup tarafından belirli normları kabul etmeye zorlanması sonucunda ortaya çıkar. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen bireyler grup ile çatışma durumuna gelecektir (Koçel, 2005: 668).

**d) Grupların Kendi İçinde ve Gruplararası Çatışmalar:** Örgüt içinde en sık rastlanan çatışma tipidir ve yönetimi zordur. Gruplardaki üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde ortaya çıkan çatışma grup içi çatışmadır. Aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleri ile çatışması da gruplar arası çatışmalardır (Akçakaya, 2003: 13).

**e) Örgütlerarası Çatışmalar:** Bir örgütün bir başka örgüt ile yaşadığı çatışmasını ifade etmektedir (Altan, 2010: 161).

### 5.3. Örgütsel Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Sınıflandırılması

**a) Potansiyel Çatışma:** Örgütün sınırlı kaynakları için rekabet, amaç farklılıkları, işlevsel bağımlılık, iletişim eksikliği gibi nedenler potansiyel çatışma için zemin hazırlar (Koçel, 2005: 666).

**b) Algılanan Çatışma:** Birey ya da grupların, olayları ve durumu algılama şekliyle ilgilidir. Olay ya da durum kişilere hayal kırıklığı veya kabullenememe duygusu yaşatıyorsa, algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır (Akova ve Akın, 2015: 519).

**c) Hissedilen Çatışma:** Çatışma halindeki tarafların, olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Potansiyel çatışmanın artık algılandığı ve hissedilmeye başlandığı aşamadır (Akova ve Akın, 2015: 519).

**d) Açık Çatışma:** Karşılıklı yapılan tartışmalar ve kişilerin birbirine karşı ağır sözler sarfetmesi, hatta fiziksel şiddet kullanılması şeklinde ortaya çıkabilir. Ayrıca bilgi ve verilerin karşı tarafa iletilmemesi de açık tartışmaya neden olabilir (Koçel, 2005: 666).

#### 5.4. Diğer Örgütsel Çatışma Türleri

**a) Amaç Çatışması:** Örgüt içindeki taraflar arasındaki amaç farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bazen bu durum taraflardan birinin diğerinin amacına ulaşmasını engelleme noktasına kadar gidebilmektedir (Altan, 2010: 161). Tarafların örgütsel amaçları içselleştirmesi ve bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi çatışmaları azalır. Böylece örgütün etkililiği ve dolayısıyla başarısı artar (Yıldızoğlu, 2013: 27).

**b) Rol çatışması:** Bireylerin örgütlerde üstlendikleri rollerin uyumsuzluklarından kaynaklanan çatışmalardır (Altan, 2010: 161). Rol çatışması, herhangi bir rolü üstlenen kişinin birbiriyle rekabet eden beklentilerle karşılaşmasıyla ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması; iş görevleri, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer bireyler arası uyumsuzluğu içermektedir (Akova ve Akın, 2015: 520).

Rol çatışmaları aşağıdaki gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 28):

- Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması
- Göndericiler Arası Çelişkiden Kaynaklanan Rol Çatışması
- Roller Arası Çatışma
- Kişi-Rol Çatışması
- Rol Belirsizliği

**c) Yetki çatışması:** Örgütteki kişi ya da bölümlerin, aynı görev için yetki sahibi olduklarını iddia ettiklerinde ya da görevler arasındaki boşluklar nedeniyle oluşan çatışmalardır.

**d) Duygusal Çatışma:** Örgütteki birey ve gruplar birbirlerine farklı duygular besleyebilir. Bazen bu farklı duygular zamanla çatışmalara neden olabilir (Yıldızoğlu, 2013: 29).

**e) Kurumsal Çatışma:** Örgütün çatışmaları ortaya çıkartan koşulları, çatışmaların şiddetini, çözüm önerilerini ve çatışmanın ortaya çıkması durumunda nasıl çözüme kavuşturulacağına önceden belirlemesidir (Koçel, 2005: 669). Şikâyetlerin nasıl yapılacağı, nasıl değerlendirileceği, disiplin konuları ve yasal düzenlemeler önceden belirlenir.

## 6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

### 6.1. Örgütsel Çatışma Süreci

Örgütsel çatışmalar çoğunlukla birdenbire ortaya çıkmazlar. Belirli safhalardan geçerek olgunlaşırlar (Kılınç, 1996: 5). Örgütsel çatışma süreci beş aşamalı olarak incelenmektedir.

**1. Aşama: Çatışma Yaratan Durumların Ortaya Çıkması:** Bu aşamada çatışmaya yol açabilecek sorunlar gelişmeye başlar. Bu durum potansiyel çatışma olarak ifade edilmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 29).

**2. Aşama: Çatışma Durumunun Kişi/Grupları Olumsuz Etkilemesi:** Bu aşamada çatışma hissedilmeye başlar. Örgütteki birey ve gruplar olumsuz etkilenmeye başladığında, bir süre sonra çatışmada bir taraf haline gelirler (Yıldızoğlu, 2013: 30).

**3. Aşama: Çatışmanın Bertaraf Edilmesi İçin Tarafların Tavrın Belirlenmesi:** Tarafların çatışma ortaya çıktığında nasıl tavrın göstereceklerine karar verdikleri aşamadır. Çatışmanın nasıl çözüme kavuşturulacağına bu aşamada karar verilir (Yıldızoğlu, 2013: 30; Özer, 2008: 140).

**4. Aşama: Belirlenen Tavır Yönünde Davranış Gösterme:** Bu aşamada çatışma somut bir hal alır. Çatışmadan etkilenen taraflar arasında anlaşmazlıklar, zıtlıklar ve uyumsuzluklar yaşanmaya başlar (Yıldızoğlu, 2013: 30).

**5. Aşama: Ulaşılan Sonuç:** Çatışmanın örgüte fayda mı yoksa zarar mı getirdiğine karar verilir. Sonuçların faydalı mı yoksa zararlı mı olacağı çatışmanın yönetim şekline bağlıdır (Yıldızoğlu, 2013: 30).

## 6.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi, ortaya çıkan sorunları istenen şekilde yöneltebilmek için çatışma taraflarının karşılıklı olarak belirli davranışlarda bulunmasıdır (Karip, 2003: 43). Kısaca çatışma yönetimi, örgütteki kişiler ya da gruplar arasında ortaya çıkan çatışma düzeyini denetim altına alarak, aradaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgüte yararlı olacak şekilde yönlendirilmesidir (Akkirman, 1998: 3). Bu amaçla uygulanan stratejiler çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmaktadır.

**Tablo 4:** Çatışma Yönetim Stratejileri

Rekabete Dayalı Modeller	Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller	Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller	Diğer Çatışma Yönetimi Yolları
*Kazan-Kazan *Kazan-Kaybet *Kaybet-Kaybet	*Kaçınma *Güç Kullanma *Yumuşatma *Uzlaşma *Oylama *Kura Çekme	*Sorun Çözme *Kapsamlı Amaçlar *Belirleme *Kaynakların Arttırılması *Yapısal Değişkenlerde Değişiklik *Davranış Değiştirme *Örgütsel Ayna	*Meşgul Etme Yöntemi *Çatışmaya Taraf olan Kişileri Değiştirme *Hakeme Başvurma (Yıldızoğlu, 2013: 38) *Ortak düşman yaratma *İşbirliği Stratejisi *Bütünleştirme Stratejisi (Ada, 2013: 70)

**Kaynak:** Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 171

### 6.2.1. Rekabete Dayalı Modeller

Rekabete dayalı modellerde; etkili bir zamanlama, örgüt üyelerini anlama, örgüt üyeliği misyonunu geliştirebilme, konulara odaklanma, sorunları çözme kararlılığı gösterme ve var olan sorunlar ile çözüm önerilerinin gelişimini takip etme gibi konuları dikkate almak gerekmektedir (Akçakaya, 2003: 14).

**a) Kazan-Kazan:** Bu yöntem örgüt için de birey için de en iyisidir. Taraflara yarar sağlayacak yaratıcı bir çözüm stratejisi uygulanır. Tarafların enerji ve yaratıcılığı sorunu çözmeye yöneltilir. Sonuç olarak her iki tarafın da ihtiyaçları karşılanır ve ödüllendirici sonuçlara ulaşır. Çatışan taraflar, bazı hataların varlığına ve bunlara dikkat edilmesi gerektiğine inanırlar.

**b) Kazan-Kaybet Stratejisi:** Çatışmaya neden olan konu incelenmek yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngüren, 2008: 891). Bu stratejide bir taraf yenilgiyi çoktan kabul etmiştir. Kaybetmeyi faydalı görmekte ve ileride karşılığını alacağını düşünmektedir. Aslında kaybetmekte bir umudu vardır.

**c) Kaybet-Kaybet Stratejisi:** Her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçları önemsenmez (Üngüren, 2008: 891) ve uygulanan yöntemin sonucunda çatışan her iki taraf da kaybeder. Bu yöntemde taraflar arasında orta yol bulunabilir, hakeme başvurulabilir, çözüm için bürokratik yollar denenebilir (Akçakaya, 2003: 14).

### 6.2.2. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller

**a) Kaçınma:** Çatışmada bireyin konuya ilgi göstermemesidir. Kaçınmada, eylemsizlik, görmezden gelme, duyarsızlık ve tepkisizlik vardır. Yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamamayı, çatışmayı görmezden gelmeyi, çatışmanın kendiliğinden çözüleceğini düşünür. Yönetici çatışmayı önemsemediği ve ciddiye almadığı için bu yaklaşımı kullanma eğilimindedirler. Bu yaklaşımın uzun dönemde örgütün etkinliğini azaltıcı etkisi vardır (Yıldızoğlu, 2013: 32).

**b) Güç Kullanma:** Bu yaklaşımda yönetici, güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözümlenmeye çalışır. Bu durum çatışmayı çözmez ve çatışmanın tekrar gündeme gelmesine neden olur. Ayrıca



kaçınma yönteminin sık uygulanması çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir Örgütlerde sıklıkla kullanılan güç kullanma yöntemleri tehditler, ceza dizileri ve davada ısrar şeklindedir (Koçel, 2005: 675).

**c) Yumuşatma:** Çatışmanın tarafları arasında ortak çıkarların ön plana çıkarılması, farklılıkların da ikinci plana itilmesi ile ilgilidir (Koçel, 2005: 675). Yönetici çatışmanın nedenlerine inmeden parçalanmanın zararlı olacağını vurgular. Çatışmanın etkisi sadece belli bir süre için azaltılmış olur

**d) Uzlaşma:** Yönetici çatışmanın tarafları arasında ortak bir zemin bularak çatışmayı çözmeye çalışır. Bu yöntemin üstünlüğü, uzlaşma sonucunda tarafların birbirleri hakkında besledikleri düşmanca duyguların azalmasıdır. Ancak, örgütsel bakış açısından bu yöntem etkili bir sorun çözme yöntemi değildir. Çünkü bu yöntem, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamayabilir. Bunun yerine, taraflar arasında ulaşıyla ortaya çıkan çözüm yöntemi, iki kesimin bir arada yaşamalarına fırsat tanyacak kadar çatışmanın bulunduğu bir ortalama çözümdür (Türk ve Süngü, 2004: 3).

**e) Oylama:** Bu yöntemde çatışmanın taraflarına topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilir. Sonrasında çatışmanın taraflarını dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylama sonucu uygulanır. Bu noktada, karar verecek olan topluluğun tarafsız hareket edeceğine çatışmanın her iki tarafının da inanması çok önemlidir (Sütlü, 2007: 43).

**f) Kura Çekme:** Yönetici çatışmanın bütün taraflarını haklı buluyor ve onların uzmanlaşmalarının gerekli olduğunu düşünüyorsa, bu yöntemi kullanarak, çözüm için tarafların durumu kabullenmelerini önerebilir. Bu durumda, kaybeden taraf ya durumu kabullecek ancak daha düşük motivasyonla çalışmaya devam edecek ya da prestijinin azaldığını öne sürerek örgütten ayrılacaktır. Bu açıdan kura çekme yönteminin bazı sakıncaları vardır (Akova ve Akın, 2015: 531).

### 6.2.3. Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller

**a) Sorun Çözme:** Bu yöntem, sorunun üstüne gidilerek, problemi çözmeyi hedefler. Yönetim, çatışmanın taraflarını yüz yüze getirerek sorunu çözme yöntemini kullanır (Ada, 2013: 70). Tarafların tümünün ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdikleri durumlar için uygulanır. Ortaya çıkan problem tüm açıklığıyla ele alınır, tartışılır farklılıkların ve benzerliklerin analizi yapılır ve her şey açık açık konuşulur. Bu stratejide iletişim çok önemli bir faktördür (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 172).

**b) Kapsamlı Amaçlar Belirleme:** Bu yöntemde çatışan tarafların alt amaçlarından daha büyük ve önemli görülen amaçlar tespit edilir. Böylece çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları bir kenara bırakması ve daha büyük amaçlar doğrultusunda biraraya gelmeleri ve iş birliği yapmaları teşvik edilmiş olur (Koçel, 2005: 675). Yöneticilerin özellikle kriz dönemlerinde bu yolu izledikleri görülmektedir. Ancak krizin sona ermesi durumunda, çatışmalar tekrar çıkacaktır. İletişim bozukluklarında kullanılabilecek etkili yöntemlerden birisidir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 172)

**c) Kaynakların Arttırılması:** Çatışmanın nedeni örgütün kaynak yetersizliği ise kaynaklar artırılarak tarafların ihtiyaçları karşılanır ve çatışma çözüme kavuşturulmuş olur. Ancak örgütün kaynakları sınırlı olduğunda ve artırılmasının mümkün olmadığı durumlarda bu yöntem zorlaşır (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 172).

**d) Yapısal Değişkenlerde Değişiklik:** Örgüt içi çatışmaların giderilmesi için örgüt yapısının değiştirilmesi ve yenilenmesi esasına dayanır. Örgütte yaşanan çatışmaların nedenlerinin araştırılması ve bu çatışmaları çözümlmek için örgüt yapısında değişiklik yapılmasını içerir. İş tanımlarının değiştirilmesi, kaynakların ayrılması, bir birimin başka bir birime bağlanması ya da yeni örgütsel birimler oluşturulması gibi değişiklikler bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir (Akova ve Akın, 2015: 533).

**e) Davranış Değiştirme:** Yöneticinin çatışma taraflarının davranışlarını yönetmesidir. Burada amaç çatışmanın profesyonel sınırlar içerisinde kalması, takıntı haline gelmesinin önlenmesidir. Böylece yönetici, çatışma taraflarının olumsuz duygusal tetikleyicileri engelleyebilme, geleceğe odaklanabilme ve yeni yaklaşımlar sergileyebilme gibi davranışlar geliştirmelerini sağlayabilir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 173). Bu amaç için Eğitim Grubu, Duyarlılık Eğitimi, Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama ve Grup Tartışmaları gibi eğitim teknikleri uygulanabilir (Akçakaya, 2003: 21).

**f) Örgütsel Ayna:** Bağımsız grupların, karşı taraftaki grupların perspektifini anlayabilmeleri için kullanılan bir tekniktir. Böylece çatışma tarafları, karşı tarafın bakış açısını anlar ve daha efektif çalışır (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 173).

**g) Rol Analizi:** Örgüt çalışanlarının kurum içindeki rollerinin analiz edilerek olası rol karmaşasının ortadan kaldırılmaya çalışılmasıdır. Böylece yapılan işler daha gerçekçi bir şekilde değerlendirilir ve kişilere fazla yük yüklenmesinin de önüne geçilmiş olur (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 173).

#### 6.2.4. Diğer Çatışma Yönetimi Yöntemleri

**a) Meşgul Etme Yöntemi:** Yönetici çatışanlara daha çok iş yükleyerek onların meşgul olmalarını sağlar. Yapacak işi çok olan çalışanlar enerjilerini ve zamanlarını işlerine verecekler ve çatışmaya zaman bulamayacaklardır. Bu yöntem çatışmayı azaltır ancak ortadan kaldırmaz. Sadece geçici olarak çözüm getirir (Yıldızoğlu, 2013: 38).

**b) Kişileri Değiştirme:** Çatışma taraflarının örgüt içinde başka bölümlerde görevlendirilerek çatışmanın engellenmesi yoludur. Başka yerde görevlendirilen kişinin yerine, çatışmaya girme olasılığı düşük olan kişiler görevlendirilir. Çatışma taraflarının eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulması yoluyla bilgi, tutum, tavır, davranış ve algılamalarını değiştirmek diğer bir uygulama şeklidir. Bu yol zaman alıcı ve masraflıdır. Ancak uzun vadede daha iyi sonuçlar verebilir (Yıldızoğlu, 2013: 38).

**c) Hakeme Başvurma:** Çatışma taraflarının, kendi aralarında anlaşma sağlayamaması durumunda, çatışmaya taraf olmayan üçüncü bir kişinin yardımıyla çözüme ulaşma çabasıdır. Burada hakem rolünü bir grup da üstlenebilmektedir. Bu yöntemde, hakem konumundaki kişi ya da grup çatışma taraflarının üstü konumdadır. Hakem, çatışmanın taraflarını dinleyerek bir değerlendirme yaparak karar verir ve çatışmanın bütün tarafları için bağlayıcı çözümler üretmeye çalışmaktadır. Çatışma tarafları hakemin aldığı kararlara uymakla yükümlüdür (Koçel, 2005: 674).

**d) Ortak düşman yaratma:** Bu yöntemde, saptanan ortak düşmana karşı işbirliği geliştirilmek suretiyle rekabet azaltılmaya çalışılır (Akçakaya, 2003: 21).

**e) İşbirliği Stratejisi:** Çatışma çözümünde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Temel ilke, çatışma taraflarının karşılıklı olarak bazı isteklerden ödün vermesidir (Ada, 2013: 71).

**f) Bütünleştirme Stratejisi:** Bu yaklaşımda yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmayı ortaya çıkartan nedenleri bulmaları, problemi detaylı tartışmaları ve çözüme kavuşturmalarına uygun bir zemin hazırlar Bu noktada çatışan taraflar bir araya gelir ve açıkça çatışmanın üzerine gidilir. Yönetici de problem çözme aşamasında tarafları uzlaştırıcı rol oynar. Taraflar fikirlerini açıkça ifade ederler, karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler. Bir anlaşmaya sağlanıncaya kadar görüşmelere devam edilir (Yıldızoğlu, 2013: 33).

Bütünleştirme, ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. Bu yönteminin temel özellikleri açıklık, bilgi alışverişi ve farklılıkların araştırılmasıdır. Burada kazanan, kaybeden veya haklı, haksız yoktur. Bu tartışmalara izin verilmez. Amaç fikir ayrılıklarını belirleyerek her iki taraf için en iyi çözümü bulmaktır.

Bu yöntemde yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar şunlardır (Öztaş ve Akın, 2009: 15):

- Bilgi paylaşımını sağlamak.
- Çatışmaların çözümünde sorunların temeline inmek.
- Her zaman her iki tarafın da kazanabileceği çözümler aramak.
- Bireylerin, karşı tarafı anlamadan önce yargılamaktan, değerlendirmekten ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak.
- Yeni yol ve tekniklere açık olmak.
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak.

Bu yöntemde üç çeşit uygulama şekline rastlanmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Türk ve Süngü, 2004: 8):

- Fikir birliğine varma veya mutabakat.
- Yüz yüze görüşme.
- Yüksek kademe amaçları belirleme.

### 6.3. Uygun Çatışma Yönetimi Seçimi

En uygun çatışma yönetimi tarzının belirlenmesinde üç temel sorunun yanıtlanması gerekmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 36):

- a) Hangi çatışma yönetimi tarzı örgütün daha etkili olmasına katkı sağlayacaktır?
- b) Hangi çatışma yönetimi tarzı toplumsal gereksinimlerin karşılanmasına daha fazla katkı sağlayacaktır?
- c) Hangi çatışma yönetimi tarzı örgüt bireylerinin etik ve moral gereksinimlerinin tatmin edilmesine daha fazla katkı sağlayacaktır?

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, örgütlerde sermayeden çok insan faktörü önem kazanmıştır. Bir yönetici hedeflerine ancak ve ancak örgüt üyeleri aracılığıyla ulaşabilir. Bu nedenle bir örgütte insan faktörü ve dolayısıyla da insan ilişkileri çok önemlidir. Birbirinden çok farklı kişilik özellikleri, amaçları, beklentileri ve bilgi düzeyleri olan insanlar arasında da çatışma kaçınılmazdır. Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir ve her örgütte vardır. Önemli olan bu çatışmaların yönetilme biçimidir. Şayet örgüt içindeki çatışma yönetimi tarafından rasyonel bir şekilde yönetilirse örgütün verimliliği ve etkililiği artabilmektedir. Fakat rasyonel yönetilemeyen çatışmalar örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyebilmekte ve performansın düşmesine neden olarak örgüte zarar verebilmektedir.

Yöneticiler çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda yönetmek ve çatışmaların olumsuz yönlerini en aza indirmekle görevlidir. Öncelikle yönetici çatışmayı teşhis etmelidir. Çatışmayı doğru teşhis edemeyen bir yöneticinin çatışmaya doğru müdahale etme şansı da olmaz. Bu nedenle çatışmanın teşhisi, yapılacak müdahalenin başarılı olması için gerekli ve önemlidir. Sonrasında da uygun stratejiye karar vermeli ve verdiği kararı hayata geçirmelidir.

Bütün bunları yaparken önce mevcut durumu doğru analiz etmeli, sorunu tespit etmeli, konuyu önemseyerek zaman ayırmalı ve sorunu çözmek için sabırlı olmalıdır. Zorlama ve korkutma yöntemlerini kullanmaktan kaçınmalı, bireylere değil, problemlere odaklanmalı, problemi çözmek için stratejisini belirlemeli ve uygulamalıdır. Tüm bu aşamalarda da kararlı davranmalıdır. Tabi ki kişilerin fikirlerini açıklamalarına fırsat vermeli, onları dinleyerek iletişime açık ve adaletli olmalıdır.

Unutulmamalıdır ki; ancak profesyonel bir yönetici örgüt üyeleri ya da grupları arasındaki farklılıkları bilerek onları yönlendirebilir, aralarındaki çatışma seviyesini kontrol altına alabilir, anlaşmazlıkları ve huzursuzlukları örgüte yararlı olacak şekilde sonuçlandırabilir.

## KAYNAKÇA

- ADA, N. (2013). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 1(6): 59-74.
- AKÇAKAYA, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş*, 7(2): 2-27.
- AKKİRMAN, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(11): 1-11.
- AKOVA, O. ve AKIN, G. (2015). Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri. K. O. ÖZER, M. HIZIROĞLU ve A. SAYDAMLI içinde. *Çatışma Yönetimi*, (516-549), İstanbul: Adra Yayıncılık.
- ALTAN, Y. (2010). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 159-168.
- ASLAN, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 599-617.

- DEMİR, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2): 199-211.
- DÜŞÜKCAN, M. (2018). İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Kaynakları ve Türleri: Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 32-43.
- KARİP, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KILINÇ, T. (1996). *Çatışma: İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- ÖZTAŞ, U. ve AKIN, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- SÜTLÜ, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞAHİN, F. N. ve ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2016). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32): 167-188.
- TÜRK, Z. ve SÜNGÜ, A. (2004). İşletmelerde Liderlik Ve Çatışma Yönetimi, *Mevzuat Dergisi*, 7(75): 1-15
- ÜNGÜREN, E. (2008). Örgütsel Çatışma Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of International Social Research*, 1(5): 880-909.
- YILDIZOĞLU, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.