

ÖRGÜT DAVRANIŞI, DEĞİŞİM VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, CHANGE AND CONFLICT MANAGEMENT

*Dilek SANCAK¹, Emin BAYKARA¹

*e-mail: dsancak_76@hotmail.com, eminbaykara78@hotmail.com

¹Hezarfen Ahmet Çelebi Ortaokulu, Üsküdar, İstanbul, Türkiye

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt davranışı disiplininin yola çıkarak dünya üzerinde meydana gelen değişim ve gelişimlerin örgütlerdeki yansımaları, örgütlerle birey, grup ve toplum arasında yaşanan etkileşimler ve bu etkileşimler sonucunda oluşan örgütsel değişim ve değişimin beraberinde getirdiği çatışma ve çatışma yönetimi konularını ele almaktır. Bilindiği gibi bireysel algı farklılıklarımız tutum ve davranışlarımızda da farklılıklara neden olmaktadır. “Dolayısıyla, örgütlerde bireylerin davranışlarını anlayabilmek, bireylerin kişiliklerini ve dış dünyayı nasıl algıladıklarını anlayabilmek ile mümkün olabilmektedir” (Tütüncü & Küçükusta, 2008). Bireyin algısını etkileyen unsurlardan birisi de örgüt kültürüdür. “Bireylerin algılarını şekillendirici sosyal etkisi nedeniyle, örgüt kültürü, örgütte bir gözlenen davranış düzenleyicisi olarak ifade edilmektedir” (Deal & Kennedy, 1982). Örgüt içi ve dış çevrede meydana gelen değişimler bazen örgüt kültürünü de değişime zorlayabilir. Değişim kendi başına zorlu bir süreç olup beraberinde çatışmalar yaratabilir. Örgüt içinde yaşanan çatışmalar her zaman kötü değildir. Eğer doğru yönetilirse çatışmalar örgüt yararına katkı sağlayabilirler. Bu noktada, çatışmaların çözümünün ya da örgüt yararına kullanımının örgütsel yönetim becerileriyle doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Bu derleme çalışmasıyla, bir örgüt içindeki insan davranışlarının sebep ve sonuçlarını yönetim becerileri yaklaşımıyla ele almak amaçlanmıştır.

Keywords: Örgütsel davranış, değişim yönetimi, çatışma yönetimi

ABSTRACT

The aim of this study, on the basis of the discipline of organizational behavior, is to deal with the reflection of changes and developments which occur in the world in organization, the interactions between organizations and individuals, groups and society, and the conflict and conflict management issues brought about by organizational change and change as a result of these interactions. As is known, our individual perception differences cause differences in our attitudes and behaviors. ‘Therefore, to understand the behavior of individuals in organizations is only possible by understanding their personalities and how they perceive the outside world’ (Tütüncü & Küçükusta, 2008). One of the factors which affects the perception of the individual is organizational culture. ‘Organizational culture is expressed as an observed behavioral regulator in the organization because of its social impact that shapes individuals’ perceptions’ (Deal & Kennedy, 1982). Changes in the organization and in the external environment can sometimes force the organizational culture to change. Change itself is a difficult process and can create conflicts with it. Conflicts within the organization are not always bad. If managed correctly, conflicts can contribute to the benefit of the organization. At this point, we can say that the resolution of conflicts or their use for the benefit of the organization is directly proportional to organizational management skills. With this review study, it is aimed to deal with the causes and consequences of human behavior in an organization with a management skills approach.

Anahtar Kelimeler: Organizational behavior, change management, conflict management

JEL CODE: D23

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMININ TANIMI, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Örgütler, genel anlamda toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere belli bir amaç güderek oluşturulmuş organizasyonlardır. Bireyler bir örgütün içinde doğarlar ve yaşamları boyunca örgütlerle etkileşim içinde olur ve bir örgüt üyesi olarak çalışma hayatlarını sürdürürler. Örgütler amaçlarına ulaşabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürürler. Örgütlerin amaçlarına ulaşmadaki başarısı büyük ölçekte en önemli kaynağı olan insana bağlıdır. Örgüt yönetimlerinde örgüt çalışanlarının temel ihtiyaçlarını karşılamak, motivasyonlarını güçlü tutmak, psikolojik tatminlerini sağlamak, çalışanların iş başarısını ve verimliliğini arttırmaktır. Örgütsel davranış; bir örgüt üyesi olarak insan davranışlarını ayrıntılı olarak inceleyen, bu davranışların oluşmasında ve değişmesinde örgütün etkisini araştıran, elde ettiği sonuçları örgüt yönetim anlayışını biçimlendirmekte kullanan bir çalışma disiplini.

ÖRGÜT KAVRAMI

Sosyal bilimlerdeki pek çok kavram gibi örgüt kavramının da tek bir tanımını yapmak, ortak bir ifade belirlemek oldukça güçtür. Farklı tanımlardaki ortak unsurları dikkate alarak örgütü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmuş olan ve belirli bir düzene göre işleyen teknik, sosyal ve ekonomik yapı olarak tanımlayabiliriz. İnsanların kimi faaliyetleri tek başlarına gerçekleştirebilmeleri mümkün değildir. Bu sebeple insanlar, bireysel olarak gerçekleştiremeyeceği bu faaliyetleri bir örgüt vasıtasıyla gerçekleştirir. Hepimiz bir örgütün içinde doğar, bir örgüt içinde çalışır ve bir biçimde örgütlerle etkileşim içine gireriz (Yılmaz, 2019).

ÖRGÜT DAVRANIŞI

Örgütsel davranış bir örgüt içerisinde bulunan kişilerin davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik olarak bu davranışların nasıl değişebileceğini tahmin etmek ve olası sorunları önleyebilmek için kişilerin davranışlarını kontrol altında tutabilmek amaçlarını güden disiplinlerarası bir çalışma alanıdır. Örgüt içindeki insan davranışlarını ve bu davranışların ne ölçüde örgütten etkilendiğini araştıran bir bilim dalı olarak örgütsel davranış çalışmalarını örgüt, birey, grup ve çevre olmak üzere dört değişken etrafında şekillendirmektedir (Özkalp & Kirel, 2013). Örgüt boyutu; yönetimi, benimsenmiş olan yönetim yaklaşımlarını, yapıyı, kullanılan teknolojiyi, kültürü, işe alımları, eğitim faaliyetlerini, performans değerlendirme süreçlerini kapsar. Kişi boyutunda; kişilik özellikler, bilgi ve beceriler, kültürel özellikler, değer ve inanç sistemleri, algı ve tutumlar ile motivasyon konuları dikkate alınır. Grup boyutunda, örgüt içindeki haberleşme biçimi, iş bölümü, iş birliği, dayanışma, diğer gruplarla iletişim ve etkileşim ile rekabet ve çatışma unsurları irdelenir. Çevre boyutunda ise, her örgütü saran bir çevrenin varlığından hareketle örgütün çevresiyle ve çevresini oluşturan kişi ve gruplarla olan iletişimi ve etkileşimi araştırmaya konu edilir.

Bir örgütün başat unsuru insandır. Örgütün kullandığı teknoloji ne derece ileri olsa, ürettiği ürünler ne denli kaliteli olsa da örgütün asıl başarısını belirleyen insan kaynağının etkililiği ve başarısızlığına sebep olan da yine insan kaynağında yaşanan sıkıntılardır. İşte bu sebeple örgüt davranışı disiplininin amacı, örgüt çalışanı olan insanın davranışlarını anlamak ve çalışanların etkinliklerini ve başarılarını arttırmaktır (Özkalp, 2013).

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Disiplinlerarası bir çalışma alanı olan örgütsel davranış dört karakteristik özelliğe sahiptir. Bunlardan ilki; örgütsel davranış, bilimsel araştırma yöntemleriyle çalışır, saha araştırması, gözlem, deneysel çalışmalar ve vaka incelemeleri kullandığı tekniklerdir. Elde ettiği bilimsel sonuçları örgüt yönetimlerinde kullanır. İkinci temel özelliği; birey, grup ve örgüt bazında davranış süreçlerini ele alır. Örgüt içinde birey tek başına bulunmaz, bir grubun ya da bir takımın üyesidir. Bu durumda birey ve grup örgüt yapısı içinde örgütten etkilenen ve örgütü etkileyen bir konumdadır (Greenberg, 2011). Üçüncü olarak örgüt davranışı kendi doğası gereği birçok çalışma alanını kapsar. Örgütsel davranış, psikolojinin bir alt dalı olmakla birlikte sosyoloji, kültürel antropoloji ve yönetim bilimlerinin ortak çalışma alanıdır (Bayter, 2008). Bunlara ilaveten siyaset bilimi, ekonomi ve sosyal psikolojiyi de içine almaktadır. Dördüncü özelliği ise, örgütsel davranış disiplini, örgütün etkililiği ve bireyin başarısını temel alır. Örgüt yöneticileri çalışanları için kaliteli bir çalışma ortamı sağlamakla görevlidirler. Mc Gregor tarafından öne sürülen ve davranışçı bir yaklaşım olan (Y) kuramına göre; yöneticiler tarafından uygun bir çalışma ortamı sağlandığında ve çalışanların psikolojik bazı ihtiyaçları giderildiğinde, çalışanlar sorumluluk almaya ve başarılı olmaya daha fazla istek gösterirler.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bir örgütün yapısı, işleyişi ve özelliklerini iyi anlayabilmek için o örgütün kültürüne bakmak gerekir. Örgüt kültürü örgüt çalışanlarını etkileyen karmaşık bir değişkendir. Örgütün geçmiş tecrübelerinden getirdiği ve genel kabul görmüş değer, inanç sistemleri ve duygu, davranış biçimleri olarak kabul edebileceğimiz örgüt kültürü çalışanlar için bir rehberdir. Morgan (1997)'a göre, "örgüt paylaşılan bir gerçekliğin sahnelenmesi ise örgüt kültürü iyi hazırlanmış bir senaryodur."

Örgüt davranışını belirleyen örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ise örgüt üyelerinin duyguda, düşüncede ve davranışta birlik ve beraberliğine bağlıdır. Örgüt davranışı örgüt kültüründen doğmaktadır. Örgüt üyelerinin davranış biçimlerini düzenleyen değerler ve normlar bütünü olan örgüt kültürü örgütsel davranışın temel dayanağı ve asıl güç kaynağıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Ott (1989), örgüt kültürüne dair beş temel sayılıtdan söz etmektedir. Buna göre; her örgütün bir kültürü vardır ve bu örgüt kültürü kendine özgü ve benzersizdir, örgüt kültürü sosyal bir oluşumdur, örgüt üyelerinin olay ve sembollere yüklediği ortak anlam örgüt kültürü sayesinde, örgüt kültürü örgütsel davranışın en güçlü yol göstericisidir.

Bu bağlamda örgüt davranışı aynı zamanda örgüt içinde bir denetim mekanizması oluşturur ve örgütsel çıkarları bireysel çıkarların önüne geçirerek örgüt sistemini güçlü kılar. Örgüt üyelerine örgütsel kimlik algısı aktararak üyeler arasında aidiyet ve bağlılık duygusu yaratır. Ayrıca belirli normlar çerçevesinde inşa edilen örgüt davranışı sorunların çözümüne ve dolayısıyla örgütün devamlılığına da imkân tanır.

Bir parçası oldukları toplumla etkileşim içinde olan örgütler toplumsal kültürden etkilenmekle birlikte kendi özel amaçları, çevreleri, yaptıkları işleri ile kendilerine özgü bir kültür üretirler (Erdem & İşbaşı, 2001).

Örgütsel başarının devamlılığında örgüt davranışı, örgüt davranışının temellenmesinde ise örgüt kültürü önemli bir yere sahiptir. Başarıyı sürekli kılmak için değişen teknoloji, rekabet koşulları, küreselleşme gibi çevre koşullarına uyum gösterebilme becerisi sağlıklı bir örgüt kültürü sayesinde. Bu bakış açısıyla örgüt kültürü;

- Belirsizlik durumlarında oluşan gerginliğin yönetilmesi hususunda örgüt içindeki grupları etkilemede,
- Bireysel ve grup başarılarının oluşması ve dolayısıyla örgütün bir bütün olarak başarılı ve etkili olmasında büyük bir paya sahiptir (Schein, 1988).

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişimin değişmeyen tek gerçek olduğu bir dünyada örgütlerin, çevrelerinde meydana gelen teknolojik, politik, toplumsal, ekonomik değişimlere adapte olabilmesi etkili bir değişim yönetimi yaklaşımını gerekli kılar. Özellikle bilgi teknolojilerinde baş döndürücü bir hızla meydana gelen değişimler ve artan küresel rekabet, örgütlerin değişime hızlı bir biçimde uyumlanmasını gerektirdiğinden yönetimler değişim için gereken her türlü tedbiri almak durumundadır. Ancak bu şekilde örgütler amaçlarına ulaşarak varlıklarını sürdürebilirler.

Bu bağlamda örgütsel değişim, çevre faktörlerin etkisi ve baskısı ile oluşan hem örgütü hem de örgütün içinde bulunduğu çevreyi bir bütün olarak ilgilendiren bir olgudur. Değişimler etkileşim yoluyla örgütün yönetim yapısı başta olmak üzere, kaynaklarını, işe alımları, statüleri, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri, davranışları, iş yapma usul ve yöntemlerini, kullanılan teknolojiyi, eğitim düzeyini değişime zorlar. Bir örgütün başarısı, o örgütün yenilikçi, yaratıcı, değişimci olması ile doğrudan ilişkilidir. Asıl güçlü örgütler, çevrelerinde değişim ihtiyacı yaratabilen örgütlerdir (Yeşil, 2018).

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütler yaşamsal varlıklarını sürdürürken çeşitli zamanlarda içsel veya dışsal faktörlerin etkisiyle bazen son derece süratli bir biçimde bazen ise zamana yaygın olarak küçük veya büyük ölçüde değişime maruz kalırlar (Aslaner, 2010). Değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğu günümüz örgütlerinin karşı karşıya kaldığı sorunlardan birisi değişime ayak uydurmaktır. Değişim yönetimi; bu uyumun bir plan dahilinde, bilimsel dayanaklara başvurarak, sistemli bir biçimde gerçekleştirilme sürecidir (Tunçer, 2013). Örgütün dışsal çevresinde görülen değişimler doğru yönetilebilen örgütler için fırsata dönüşebilir. Örgütsel değişim; örgüt içinde, yönetim anlayışları, görev ve sorumluluk alanları, üstlenilen roller, iş tanımları, çevresel unsurlar, üretim fonksiyonları gibi mevcut durumun “planlı ya da plansız bir biçimde olumlu ya da olumsuz yönde başka bir duruma dönüşmesidir” (Dursun, 2007). Değişim genel anlamıyla, bir bütünü oluşturan öğelerde, bu öğelerin karşılıklı ilişkilerinde, geçmişe göre nitelik ve nicelik bakımından bir farklılığın gözlenmesidir (Özmen & Sönmez, 2007).

Doğal yaşamın bir gereği olarak yaşayan tüm organizmalar değişime uğrarlar. Değişim değiştirilemeyen doğal bir süreçtir. Bu durum sosyal bilimcilerin dikkatini çekmekte ve değişim olgusu bir çalışma konusu olarak sıklıkla ele alınmaktadır. Değişim, bireylerin gerek sosyal çevrelerinde gerekse iş yaşantılarında, psikolojik veya biyolojik yapılarında görülen bir olgu olarak gelecekte de önemini koruyacak bir kavram olarak görülmektedir (Töremen, 2002). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren değişim olayı, etkisini artan bir biçimde hissettirmektedir. Aristo'ya göre, değişim varlıkların var oluş amaçlarını gerçekleştirmek üzere yaşanan doğal bir süreçtir. "Değişim varlığın kendi özünde potansiyel olarak bulunur örneğin, meşe palamudunun özü onu bir meşe ağacı yapmak yönünde değiştirmektedir" (Dursun 2007). Zaman değişirken bilgi birikimi artmakta, kültürel değişim insanı da değiştirmektedir. Değişen dünyada değişmeden kalabilmek mümkün değildir. Değişim gerçeğinin farkında olup bu değişimi gelişim yönünde değerlendirenler ise, buldukları çevrede ayrıcalıklı bir konum elde ederler.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak örgütler de değişim yönünde çevresel baskılara maruz kalmaktadır. Benzer şekilde örgütler de rekabet halinde oldukları çevreyi değişime zorlayacak yaratıcılık ve yenilikçilik niteliklerine sahip olmalıdırlar. Gerek içsel motivelerin etkisiyle örgüt içinde bir dürtü olarak ortaya çıkan gerekse dışsal faktörlerin sebep olduğu değişim örgütü önemli ölçüde etkileyecektir.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

İç veya dış çevrede meydana gelen değişimler örgütte de değişim ihtiyacına sebep olmakta bu durum kimi zaman örgüt için yeni fırsatlar yaratmakta olup kimi zaman ise bazı riskler içermektedir. Dolayısıyla örgütler kaçınılmaz olarak karşılaşacakları değişim olgusuna karşı her zaman hazırlıklı olmak ve gerekli tedbirleri almak zorundadırlar. Değişime uyumlanabilen örgütler rekabet ortamlarında varlıklarını koruyup sürdürebilirler. Bu bağlamda üzerinde durulması gereken esas unsur insandır. İnsanın bilgi, beceri ve tutumları çağın beklentilerini karşılayacak biçimde nitelikli bir hale gelmeden salt yapısal değişikliklerle örgütsel başarıyı tesis etmek olası değildir. Aşağıda sözü edilecek amaçlar doğrultusunda değişim yönetilmelidir.

Etkinliği Arttırmak

Değişimin temel amacı işi yapanın nitelikleri ile işin gereklerini bütünleştirerek işin etkinliğini arttırmaktır. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasındaki uyumsuzluk neticesi azalan etkinlik değişim ihtiyacının arttığını göstermektedir.

Verimliliği Arttırmak

Değişimin amaçlarından bir diğeri verimliliği arttırmaktır. Verimlilik; üretim sürecinde kaynak, işgücü, zaman, finansman kullanımını en aza indirerek, optimum miktarda ve kalitede ürünü elde etmek anlamına gelir. Bu amaca ulaşmak için örgüt yapısının ve örgüt faaliyetlerinin gözden geçirilerek bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin, iş yapma usullerinin, kullanılan teknik ile araç gereçlerin yeniden düzenlenmesi gerekebilir (Dursun, 2007).

Büyüme/ Küçülme

Örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklı değişimler örgütleri büyümeye zorlayabilirler. Büyüme; nitelikli örgüt çalışanları, uzmanlaşma, iş bölümü, örgütün finans yapısı, yürütülen araştırma geliştirme faaliyetleri ile başarılı bir yönetime tabidir. Büyüme kısa zamanda meydana gelen bir olgu değil, alınan uzun vadeli kararların sonucudur.

Günümüzde bazı örgütler, yönetimin bilinçli kararları ve uyguladığı stratejileri ile personel sayısını, maliyetleri, iş miktarını azaltıp rekabet gücünü artırabilmeyi hedefleyerek küçülme yoluna gitmektedirler. Bu sayede örgütler küçülerek, gelişmelere ve değişime daha hızlı reaksiyon gösteren, esnek bir yapı kazanmayı hedeflemektedir.

Yenilik Sağlamak

Örgütsel değişimin amaçlarına ulaşmada teknolojik unsurları geliştirmek yeni üretim yöntemleri, makineler, araç ve gereçler kullanarak değişimi sağlamaktır. Değişimin önceden belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmanın yanı sıra geleceğe hazırlıklı olma, üyeler arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi güçlendirme, sorunları çözümlenme ve sinerji yaratma gibi amaçları da mevcuttur.

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Kişiler her şey yolunda giderken bile monotonluk hissine kapılarak sıkılabilir ve bunun neticesinde verimsizleşebilir. İnsanları sıradanlıktan kurtarıp, motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmak değişimin amaçlarından bir diğeridir. Örgütsel değişiminde insan unsurunu ele alacak olursak;

Değişim, örgüt üyelerinde içe kapanma yerine dışa dönüklük, rekabet yerine iş birliği ve başkalarına tabi olmak yerine bağımsız olacakları davranışlar geliştirmeyi, onlara bu yönde yeni değerler kazandırmayı, örgüt üyelerinin insan ilişkilerinde gelişmelerini, üyelerin örgütü daha iyi tanıyarak iş görme becerilerini arttırmayı, üyelerin birbirlerine güven duymalarını ve destek olmalarını sağlamayı, üyelere bir grup üyesi olarak grup davranışını anlayabilme becerisi kazandırmayı amaçlar. “Bütün bunlar örgüt üyelerinin iç motivasyonlarında ve iş doyumlarında bir iyileşme; işe geç kalma, iş kazaları ve iş devrinde bir azalma ve üyelerin yenilikçi ve yaratıcı olma yeteneklerinde bir artış anlamı taşımaktadır” (Koç, 2014).

Örgüt amaçları belirlenirken uygulanabilirliği dikkate alınmalı hedefler herkes tarafından anlaşılır biçimde açık ve gerçekçi olmalıdır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Örgütsel değişim, örgütteki bireylerin çalışma ortamlarında, buldukları sosyal çevrelerde kendilerinde istenilen, örgütsel beklentiye uygun oluşumlar ve davranış değişiklikleridir. Değişim mutlak olduğuna göre, asıl tartışılması gereken konu örgütsel değişimin gerekliliği olmamalı; değişime yeterli bir hızda cevap verilemediği, öğrenen organizasyona nasıl dönüşüleceği, değişimde sürekliliğin nasıl sağlanacağı olmalıdır.

Zaman, kültür, dönem, şartlar, öğrenme metotları, insanlar değişirken, orta güncel bilgiler ve birikimler çıkarken çevresel şartlar örgütü, mevcut yapıyı değişime zorlar. Bu baskılar değişimi zorunlu kılar. Dünya değişirken ben değişmiyorum diyerek ayakta kalamazsınız. Değişime direnilemeyeceğine göre değişimin farkına varıp, değişimi katalizör gibi kullanmak gerekir. Değişimin gereği yapınca bireysel ve örgütsel ayrıcalıklı hale gelmiş olunur. Değişimle örgütte hedeflenen amaçlara daha hızlı ve etkili ulaşım sağlanmış olur. Örgütte alışılmışın dışına çıkılma, verimliliğe katkıda bulunma, önceden konulan hedeflere varma çabası bir üst düzeye çıkarılmış olur. Değişen şartlar çalışma yöntemlerinde de değişimi zorunlu kılar. Bu da örgütsel değişimle mümkündür. “Değişim neden önemlidir?” sorusuna cevap; değişime ayak uyduramayan örgütlerin, kurumların, çalışanların devre dışı kalıp yok olacaklarıdır. Ya değişeceğiz ya da silinip yok olacağız.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Bireyler ve örgütler kendilerini saran ve bir parçası oldukları çevre ile sürekli etkileşim halinde olduklarından açık birer sistemdirler. Değişim, insanın ve insan topluluklarının doğal bir özelliğidir. Günümüz hızlı değişim çağı bireylerin ve örgütlerin değişimini kaçınılmaz kılmaktadır.

Teknolojide yaşanan hızlı değişimler, insanların, örgütlerin, toplumların arz-talep değişikliğini de gündeme getirmiştir. Bu uyumun sağlanması örgütsel değişimle mümkündür. Bu değişim örgütün ve çalışanlarının iç ve dış etkenlere uyumlu hale getirilmesidir. Çevresel rekabete uyumluluğun gözetilmesidir. Çalışanların çıkarlarının gözetilmesi, verimliliğin, performansın üst seviyeye çıkartılması, çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerinin, örgütsel davranışlarının teknoloji çağının gereklerine uygun hale getirilmesi örgütsel değişimin en önemli nedenlerini teşkil etmektedir. Teknolojik değişimle birlikte çalışanların ve örgütün değişerek gelişmesi, gelişerek değişmesiyle hızlı, verimli, üretken hale getirilmiş bir örgüt yapısı ortaya çıkarılmış olur.

Sonuçta örgütsel değişim bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi nüvesinde bunu taşıdığı gibi, çevresel değişimlere uyma, günün koşullarına ayak uydurma çabası olarak da görülebilir. Örgütte belirlenmiş hedeflere ulaşmak, örgütün mevcut olan kazanımlarının daha iyiye ulaşması, yapılan işleri daha etkin yapmak değişimin amacıdır. Her örgüt bulunduğu çevre ile ilişki içinde olmak zorundadır. Değişimin bütün insanlığın ve evrenin temel özelliği olduğu varsayımından yola çıkarak, her örgüt gereken zamanda ve gereken yerde, gerekli koşulları sağlayıp değişimi gerçekleştirmek zorundadır demek mümkündür.

Her örgütü değişime zorlayan örgüt yapısından kaynaklanan nedenler ile örgüt dışı çevresel nedenler vardır. Örgütte verimin düşük olması, kalitenin azalması, çalışanların motivasyonlarındaki düşüklük, örgüt çalışanlarının arasındaki çatışmalar, çalışanların istek ve arzularının giderilmemiş olması, yüksek beklentilerin varlığı örgütün yapısında birtakım değişikliklerin gerçekleşmesine zemin hazırlar. Bunlar değişimin yapısal (içsel) nedenlerine kaynaklık teşkil etmektedir. Örgüt dışı çevresel faktörler arasında sosyo-ekonomik ve kültürel değerlerdeki değişimler, rekabet ortamından kaynaklanan değişimler, bilim ve teknolojideki hızlı değişimler, çağın insanının ihtiyaçlarının artması, kaynakların çeşitliliğinden kaynaklanan değişimler, örgütlerin yönetici kadrolarının bakış açılarındaki değişimler gösterilebilir.

Değişim ve dönüşümdeki büyük ölçekli faktörleri genel olarak şöyle sıralayabiliriz:

- Geleneksel toplum anlayışından modern bilgi toplumuna, üretim toplumundan tüketim kültürüne, kırsal yaşamı terk edip kentsel hayata geçiş,
- Teknolojideki hızlı değişimlerin getirdiği iletişim, biyomekanik ve mikro elektronik alanındaki gelişmelerin getirdiği değişimler,
- Ekonomi alanında yenilikçi, rekabetçi sektörlerin ortaya çıkması, sosyal sorumluluk anlayışının bir sonucu olarak sosyal işletmecilik uygulamaları,
- Dünyada ve ülkemizdeki demokratik açılımla birlikte gelişen katılımcı demokrasi anlayışı, insan hakları kavramının yeni bir boyut kazanması, internet demokrasisi diye bir kavramın hayatımıza girmesini,
- Çevresel alandaki değişimle dönüşen ekonomik yapının varlığı, tüketim boyutundaki sürdürülebilirlik,
- Demografik yapıdaki değişim olarak adlandırdığımız, yaşam standartlarının ve gelirin dönüşümü. Örgütü değişime zorlayan bu nedenler iyi bir yönetimle örgüt için yeni fırsatların yaratılmasına olanak verirken kötü bir yönetimle örgüt için tehlike arz edecek bir ortamın oluşumuna da sebep olabilir. Bu noktada değişim yönetimi kavramı önem kazanmaktadır.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI

1970-1980 yıllarında gittikçe büyüyen rekabet ortamlarında örgütlerin mücadele edebilmelerinin, değişimi anlayıp ona rehberlik edebilmeleri ile mümkün olacağı anlaşılmış ve bu durum yönetim bilimcilerin odak konusu haline gelmiştir (Salisbury, 1996). 2000'li yıllarda bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler, kitle iletişim araçlarındaki gelişmelerle iletişimin boyut değiştirmesi, bilgi toplumuna geçiş, zaman ve mekan sınırlılıklarının ortadan kalkması değişimi sürekli hale getirmiş ve değişim yönetiminin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesini sağlamıştır.

Örgütsel değişim, örgütlerin yapısından amaç ve stratejilerine, kullanılan teknolojiye örgüt kültürüne, makinelerden insan kaynağına kadar örgütü oluşturan tüm unsurların değişimini kaçınılmaz kılmaktadır. Başarılı ve sürdürülebilir bir değişim yönetimi sadece değişim ihtiyacının hissedilmesi ile değil bunu bir süreç olarak ele alıp sistemli ve planlı bir yönetim planının uygulamaya konmasıyla mümkündür. Bu durumda değişimi yönetebilmek üç temel noktayı hassasiyetle uygulamayı gerektirir. Bunlar ilk olarak sistemi iyi kurgulamak, ikincisi örgüt çalışanlarını işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olacakları biçimde eğitmek ve son olarak örgütsel etkinliği arttırmak için çalışanları motive etmektir (Lawrence & Yarlett, 1995).

Değişim yönetimi süreç işidir. Değişim yönetim süreci ilk kez Kurt Lewin tarafından üç aşamaya ayrılarak incelenmiştir. Bunlar;

- Davranış çözümlemesi (buzların çözülmesi ve başlatma),
- Geçiş aşaması (değiştirme, eyleme geçme ve sürdürme),
- Yeniden dondurma (istenilen durum, dondurma) aşamalarıdır (Kozak & Güçlü, 2003).

Değişimi başarıyla yönetebilmek için bir plan dahilinde, sistemli bir biçimde, bilgi ve tecrübeleri işe koşarak, örgüt için bir vizyon belirleyip bu vizyonu çalışanlarca görünür kılarak, çalışanlarda değişim arzusu yaratarak ve değişimi sürece yayarak hareket etmek önemlidir.

DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Her kurumda ve örgütte değişime karşı olanlar çıkabilir. Çalışanlarda görülen moral bozuklukları, isteksizlik, korku, endişe gibi durumlar, çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklar, çatışmalar, iletişim sorunları, bilgisizlik gibi pek çok neden değişimin önünde bir engel teşkil eder. Bu engeller aşılmadan istenilen yönde değişimin gerçekleşmesi oldukça zordur. Doğru bir değişim yönetimi yaklaşımı ile bu engelleri aşmak mümkündür. Çalışanların kaygılarını giderecek yönde bilgilendirmenin yapılması, değişimin nedenlerinin açık bir dille anlatılması, çalışanların sürece dahil edilmesi, iletişimin önündeki engellerin kaldırılması, örgüt vizyonunun çalışanlarca ortak bir hedef olarak kabulünün sağlanması, çalışanların psikolojik motivasyonlarının güçlendirilmesi değişimin önündeki engelleri kaldıracaktır.

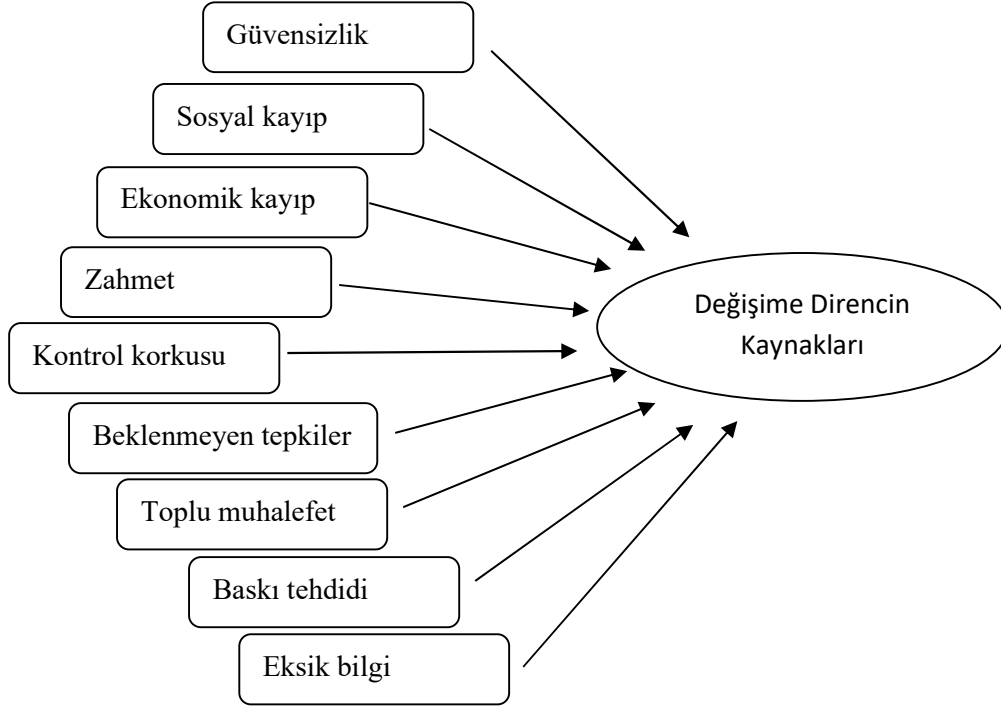
Ayrıca örgüt yöneticilerinin klasik yönetim anlayışları, risk almada cesaretsizlikleri, yenilikçi ve yaratıcı olmayışları da değişimin önündeki en büyük engellerdir. Örgütte bütün kararların sadece bir merkezden verilmesi, yetki paylaşımının olmaması, kararların günübirlik alınması, uzun vadeli bir planlamanın ihmal edilmesi de değişimi engeller. Yöneticilerin kendilerini çağın gereklerine göre yenilemeleri değişimin başarıyla yönetilmesinin ilk adımıdır.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE DİRENÇ VE NEDENLERİ

Örgüt çalışanlarının değişime karşı taşıdığı olumsuz duygular ve takındığı olumsuz davranışlar değişime direnç olarak tanımlanmaktadır. Özellikle geleneklerine bağlılıkları güçlü olan kişilerde bu direnç daha fazla görülmektedir. Değişim beraberinde gelecekle ilgili belirsizlikleri de getirir. Bu belirsizlik durumu insanı durağan kalmaya iter. Değişime direncin kaynakları aşağıda şekil 1’de gösterilmiş olup şu şekilde ifade edilebilir.

Kişiler genellikle örgütte diğer çalışanlara veya yöneticilere karşı güvensizlik duydukları için, sosyal veya ekonomik kayıplara uğramaktan korktukları için ya da değişime ayak uyduracak nitelikte olmadıklarını düşündükleri için değişime direnç gösterirler. Bu direnç birey, grup ya da örgüt boyutunda olabilir. Direncin derecesi, değişimin niteliğine ve çalışanın kişilik özelliklerine göre pasif direnişten aktif direnişe ve hatta saldırgan direnişe doğru farklılaşır. Örgüt çalışanlarına eksik ve yetersiz bilginin verilmesi veya bu bilgilerin çalışanlardan saklanması, değişim süreçlerinde yöneticilerin baskıcı tutumları da direnç nedenleri olarak söylenebilir.

Şekil 1. Değişime Direncin Kaynakları



Kaynak: Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*. Allyn and Bacon, p. 680. (alıntılayan Töremen, 2020: s. 192).

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Dünyada mevcut doğal kaynakların her geçen gün azalması buna karşın insan nüfusunun hızla artması insanları, toplulukları kıyasıya bir rekabet içine sokmakta ve bu durum insanların etkileşim içinde buldukları toplumlarda diğer insanlarla veya topluluklarla anlaşmazlıklar yaşamasına neden olmaktadır. İnsan yaşamını sürdürürken psikolojik, sosyal ve ekonomik birtakım ihtiyaçlarını gidermeyi ister. Bu istek onun başka insanlarla ve gruplarla bir araya gelmesini ve sosyal ilişkiler kurmasını gerektirir. Her insan diğerlerinden farklı özelliklere, beklentilere ve amaçlara sahiptir. Bu farklılıklar insanların duygu ve düşüncede birbirlerinden ayrı düşmelerine ve zaman zaman çatışmalarına sebebiyet verebilir. Farklılıklar doğal ve çatışma kaçınılmazdır.

“Çağımızın karmaşıklığı ve belirsizliği ile birçok insanla birlikte yaşama gereksinimi, iş birliğinin zorunluluğu gibi nedenlerle insanlar uyum içinde yaşamaya istekli olsalar bile her sosyal toplumda çatışma az ya da çok mevcuttur. Çatışma bütün toplumlarda var olan dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur” (Çağlayan, 2006). “Çatışma; anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme unsurlarını bünyesinde bulundurur” (Koçel, 1998).

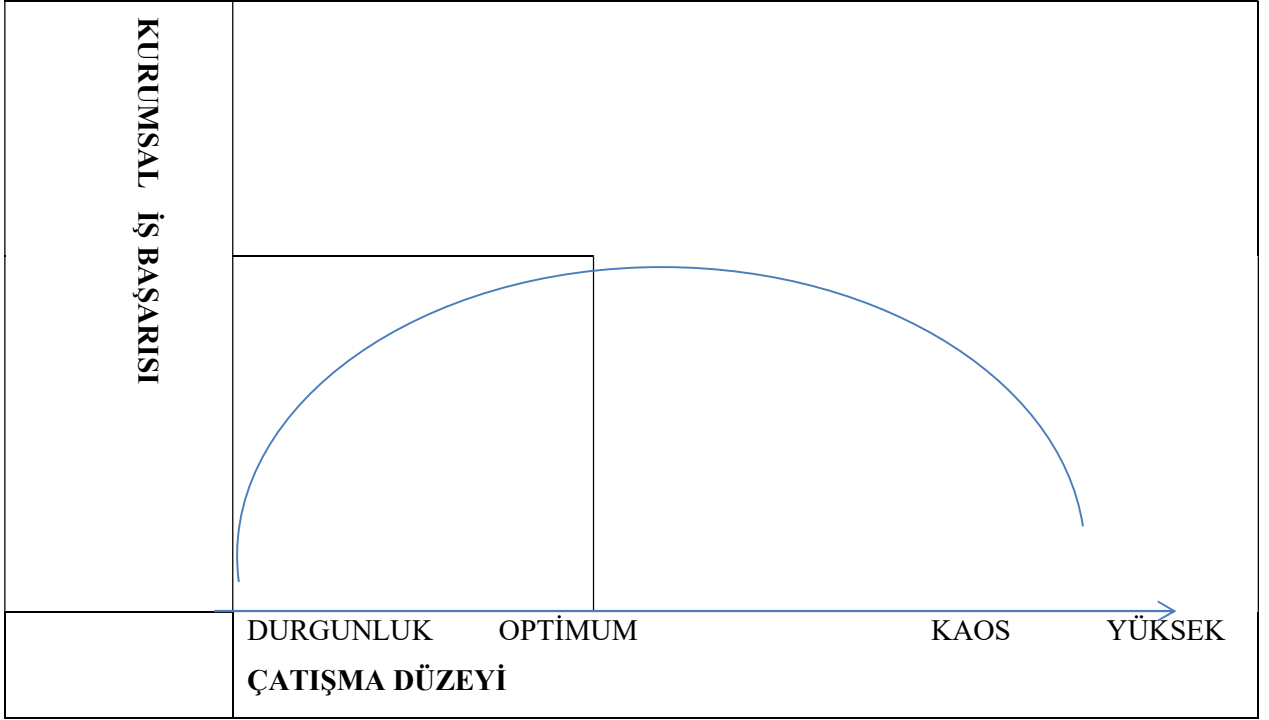
Örgütsel çatışma ise, iki veya çok sayıda kişi veya grup arasında kıt kaynakların veya görevlerin paylaşımı sırasında ya da statü, değerler, amaçlar ve algılar bakımından farklılıkların olması sebebiyle meydana gelen anlaşmazlıklar şeklinde açıklanabilir (Eren, 1993).

Bir örgütte faaliyet gösteren en az iki kişi ya da örgüt birimi arasında isteklerin, beklentilerin, amaçların, inançların, değerlerin, kişiliklerin, çıkarların farklı olması çatışmayı doğurur. Çatışmanın çözülmemesi hali ise örgütün etkililiğini tehlikeye düşürerek yaşamsal bir tehdit oluşturur. Bu nedenle çatışma ortaya çıktığında ivedilikle çözümlenmeli veya makul bir

seviyeye indirgenmelidir. Çatışmaları iyi yönetebilen yöneticiler, farklılıkları yenileşme ve gelişme yönünde itici bir güce dönüştürebilirler (McCardle & Geri, 1999).

Örgütsel iş başarımı ve çatışma arasındaki ilişkiyi gösteren aşağıdaki şekli dikkatle incelediğimizde örgüt içi çatışmanın olmaması veya çatışmanın çok yüksek düzeyde olması durumlarında örgütteki iş başarımı düşük seviyede gerçekleşmekte ancak optimum seviyede görülen çatışma iş verimini ve başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Bu halde çatışma korkulacak değil, iyi bir yönetim anlayışıyla örgüt yararına kullanılabilir bir olgudur.

Şekil 2. Örgütsel İş Başarımı ve Çatışma Arasındaki İlişki



Kaynak: Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Bs.). Arıkan Basım Yayım Dağıtım. s. 665.

Çatışmayı önlemek için ne yapılması gerekiyor sorusuna vereceğimiz yanıt şudur. Yöneticiler ve liderler birlikte çalıştıkları ekiplerini, onların ilgi alanlarını, bilgi ve birikimlerini, tecrübelerini, yeteneklerini, zihni, ruhi ve bedensel yeterliliklerini ve hatta kurumdan ve örgütten beklentilerini tanımalı ve buna göre bir yaklaşım tarzıyla onlara liderlik yapmalıdırlar. Anlamak zor uğraştır. Sabır ve uzun bir süreç gerektirir.

Kurumlarda ve örgütlerde yöneticilere bağlı çalışan sayısı ne kadar az olursa, yöneticinin birlikte çalıştığı personelini, çalışanını daha iyi tanıma ve yüksek performans almasında etkili olur. Böylece yönetici çatışmalarda çatışmalardan kaçmaz, ekibini, çalışanlarını çok iyi tanıdığı için çalışanlar arasında barışı sağlayıp, verimi yükseltir. Çalışanların da iş doyumlarını yükseltir. Başlangıçta olumsuz gibi görülen çatışma örgütün amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlayacak bir argüman haline getirilmiş olur. Bu sebeple doğrudan bir yöneticiye bağlanan astların sayısını en az beş en çok yedi kişi olarak belirlemek uygun olur (Tosun, 1990).

Kurumlarda çatışmaları çözmek, bir kurumu hedeflenen amaçlara ulaşmasını sağlamak için atılmış en önemli adımdır. Çatışmaların çözüldüğü bir örgütte yaratıcılık, takım ruhu, verimlilik güçlendirilmiş olur. Modern kurumların yaşamını idame ettirmesi modern, yeniliğe açık, yapıcı, işbirliğine dayalı bir süreci yürüten ve destekleyen, çatışmayı da kurumların amaçlarına ulaşmada araç olarak gören liderler ve yöneticilerle olur. Çatışmalar bireylerden kaynaklanan bireysel çatışmalar, kurumların kurumsal yapısından kaynaklanan çatışmalar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

ÇATIŞMANIN KİŞİSEL NEDENLERİ

Çatışmanın kişisel nedenleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

Bireysel Hedeflerdeki Farklılıklar

Örgütsel başarı ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve örgüt paydaşlarınca kabul edilmesine bağlıdır. Amaç ve beklentilerdeki uyumsuzluk çatışmaya ortam hazırlar. Değişik hedef ve amaçlara sahip insanların olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklılık gösterir. Bu uyumsuzluk, zıtlık ve çekişme örgütsel bir çatışmaya dönüşebilir.

Kişilik Farklılıkları

Kurumlarda farklı karakter yapısına sahip bireyler ve bu bireylerin karakterlerine uygun olarak farklı bir havaya sahip olan, işleyişi kendi içinde biricik olan çalışma ortamları vardır. Bu ortamlarda bireylerin aşırı öz güvenli olması, gözünün fazla yükseklerde olması veya tam tersi çok çekingen ve öz güveni eksik bir yapıya sahip olması değişik amaç ve hedeflere yönelmeye ve bir tarafın daha baskın olup diğer tarafı baskı altına almasına neden olabilir. Yani aşırı ve kontrolsüz hırslara sahip bir insan, devamlı kazanmak ve ön planda olmak ister. Bu durum diğer elemanlarla arasını açar ve çatışma ortamı meydana getirir.

Görev ve Statü Algılamaları

Gruplar belirli bir makamda bulunan yöneticiden farklı tavırlar bekler. Grubu oluşturan bireyler, grubu yöneten kişiden olumlu ve beklentilerine uygun tavır ve yaklaşım görürlerse kurum işleyişi normal seyrinde devam eder. Bunun aksi söz konusu olursa değişik görev ve statüdeki bireyler arasında çatışma meydana gelir.

ÖRGÜTÜN YAPISIYLA İLGİLİ SEBEPLER

Örgüt yapısı ile ilişkili faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Kurum Yapısının Değişmesi

Kurumsal değişimin miktarı arttıkça çatışma da çoğalır. Kurum yapısı değişince amaç ve hedeflerde de güncelleme yapma ihtiyacı doğar. Belirli bir işleyişe alışmış olan bireyler bu durumda değişime ayak uyduramazsa yeniliğe karar veren, bunu uygulayan ve yeniliğe uyum sağlamış diğer birimlerle çatışma içine girebilir.

Fonksiyonel Bağımlılık

Kurumların fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılması, yapılan iş veya kullanılan kaynaklar bakımından birbirine bağlı olan kişi veya gruplar arasında çatışmayı ortaya çıkarabilir. Çünkü personellerin veya departmanların başarıları diğer departmanlara bağlıdır. Dolayısıyla personellerin veya departmanların değişik hedef ve önceliklerinin olması çatışmayı beraberinde getirir.

Personel Farklılığı

Kişiler bir kurumda çalışmaya başlarken kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, din vb. şeklinde bir bütün olarak tüm rollerini de istem dışı olarak kuruma taşır. Bu durum her farklılıkta olduğu gibi potansiyel bir çatışma nedenidir.

Kurumun Büyüklüğü

Kurumlar veya örgütler hacimleri doğrultusunda personel ihtiyacı hissederler. Ayrıca iş kalemi ve iş kolu olarak da bir zenginlik söz konusudur. Gerek kurum çalışanı gerekse dıştan destek sağlayan tedarikçi ve kurumların çoğalması çok sesliliği ve fikir ayrılıklarını ortaya çıkarır. Bu da çatışma olarak gün yüzüne çıkar ve problemlere neden olur.

“Örgütün büyümesiyle birlikte örgütte esnekliğin azalması, uyum sağlama güçlüğü artması, motivasyon düzeyinin düşmesi, israfların artması gibi nedenler büyüyen örgütte çatışmaların çıkmasına yol açmaktadır” (Tosun, 1990).

İş Bölümü

Bir kurumda çalışan bireyler iş bölümüne göre gruplara ayrılır. İş bölümü bir kurumda mutlaka vardır ve olması da zorunludur. Çünkü kurumlar görevlerini yapabilmek için işleri usulüne uygun şekilde bölerek herkesin bilgi, yetenek ve branşına uygun şekilde tasnif yapmalıdır. Herkesin bildiği işi yapması normal ve beklenen bir tavidir. Ancak bir grup kendi faaliyet alanını en önemli görür ve diğerlerine üstün tutarsa, her birimin bir bütünün parçası olduğu gerçeğini gözden kaçırmaya veya bilinçli olarak arka plana atarsa çalışanlar arasında fikir ayrılığı olur. Sonuçta bu durum çatışmaya sebep olur.

Görev ve Sorumlulukların Net Olmaması

Kurumlarda görev ve sorumlulukların net çizgilerle belirtilmemesi yetki aşımı veya yetki kullanmada pasiflik gibi sorunlara neden olur. Yetkilinin yetkisini kullanmamasından kaynaklanan beklenti eksikliği personel ile yönetici arasında çatışmalara neden olur. Tam tersi olarak yetki sınırları dışına çıkan faaliyetler de böyledir.

Otorite Düzeyi

Kurumda oluşan ve çözümü yöneticiden beklenen bazı sorunları yöneticinin tek başına çözmesi daima gerçekleşmeyebilir. Bunun için bazı durumlarda yöneticiye destek sağlanması kurumun faydasına olacaktır. Aksi takdirde yönetici rol çatışması yaşayabilir.

Performans Kriterleri ve Ödül Dağıtımındaki Dengesizlikler

Kurumlar tüm çalışanlarıyla bir bütündür. Dolayısıyla her konuda olduğu gibi performans kriterleri, bu kriterlerdeki başarı tespiti ve devamında elde edilecek ödülün de net ve şeffaf olması gerekir. Burada meydana gelen adaletsizlik ve dengesizlikler çatışmaya neden olur ve devamında kurum yapısına ve işleyişine ciddi zararlar verir.

Katılımcı Olma ve Ortak Kararlar Verme

Bir kurumda ortak karar verilmesi gereken bir konu var ise bu durum her an çatışmaya dönüşebilir. Bu kadar önemli bir karar öncesinde kurumda söz sahibi olan farklı statüdeki her birey kararda söz sahibi olmak ister. Herkesin isteği aynı anda gerçekleşmezse yani farklı sebep, imkân ve şartlar dolayısıyla bazı kişilerin fikirleri değerlendirilmezse o kişiler kendilerini dışlanmış hissedebilir ve kurumla ilgili sorgulamalara girebilirler. Devamında ise sürtüşme ve çatışma ortamı ortaya çıkar ki bu durum kurumların hiç istemediği bir durumdur.

ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Bir kurum için çatışma olgusu olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Örgütler, çalışanlarından en üst düzeyde verim alabilecekleri optimum düzeyde bir çatışmayı örgüt yararına kullanabilirler. Ancak bu ayarlamamanın yukarı veya aşağı yönde dengesinin bozulması kurumu sıkıntılı bir ortama sürükleyebilir.

“Çatışma düzeyinin düşük olması; yenilik ile değişimlere yer verilmemesi ve çevre değişikliğine adaptasyonun zorlaştırması nedeniyle örgüt performansını düşürür. Çatışma düzeyinin çok yüksek olması ise örgütte kaos ortamı yaratması nedeniyle örgüt performansını düşürür” (Bumin, 1990). Bu doğrultuda her kavramda olduğu gibi çatışma kavramında da denge faktörü önemle üzerinde durulması gereken bir husustur.

Çatışmanın Pozitif Etkileri ve Sonuçları

Bilinen yakın ve uzak geçmişteki tarihi kaynaklar bize şu gerçeği ifade eder. Büyüklükleri ne olursa olsun bütün kurumlarda ilerlemeyi sağlayan en önemli motor güç fikir çatışmasıdır. Aksi düşünüldüğünde ve herkesin aynı görüşü paylaştığı fikri tahayyül edildiğinde görülecektir ki ilerleme, gelişme, üretim veya icat etme kavramları çok sınırlı ve yetersiz kalacaktır. Günümüzde her alanda ve her konuyla ilgili toplantıların yapılıp, meclislerin kurulup olayların karşılıklı görüşülmesi ve zıt fikirlerden en uygununun kararlaştırılması da çatışmanın yani zıtlıkların aslında bir zenginlik ve gelişme için bir kıvılcım olduğunu doğrular niteliktedir.

Bu noktadan hareketle çatışmaların neden olduğu olumlu sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Çatışma sırasında zıt fikirleri savunan bireyler iletişim halindedir ve bu iletişim bir samimiyet ortamı yaratabilir.
- Çatışma sonucunda eski sistem veya yönetim sorgulanır hale gelir.
- Hedefler ve amaçlar daha iyi ve doğru olduğuna inanılan yeni hedef ve amaçlarla değiştirilebilir.
- Kurum içindeki bireyler fikir beyan etme özgürlüğü dolayısıyla psikolojik bir rahatlama sağlar ve kurum ortamına aidiyet hissetme konusunda olumlu düşünceler beslerler.

“Gruplar arası çatışmalar, görev başarısı için gerekli olan motivasyon ve enerjiyi sağlayabilir. Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir. Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilir” (Şahan, 2006).

ÇATIŞMANIN NEGATİF ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Birden fazla kişi ve düşüncenin olduğu her ortam ve kurumda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu bilinen ve defalarca tecrübe edilen bir olgudur. Şöyle ki çatışmalar, süreç içerisinde amacının dışına çıkıp kurum menfaatleri yerine bireysel menfaatlerin ön plana çıktığı, kurumsal faydanın yok sayıldığı veya önemsenmediği bir yöne kayabilir. Böyle bir durumda kurumlardaki ilerleme durur, bireyler arasında güven sorunu ortaya çıkar ve bundan kurum zarar görür. Ayrıca çatışmalar, kurumda çözümü olmayan sorunlar, amaçlardan sapma, bencillik ve kavga, gerçeklerin değiştirilmesi, faydasız çabalar ve bütün bunların oluşturduğu soğuk bir ortam meydana çıkarır.

Çatışmanın ortaya koyduğu negatif sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Bir ortam veya kurumda, çatışma yaşayan bireylerin beden ve ruh sağlığı tehlikeye girer ve bunu iş ortamı dışında aile ve arkadaş ortamına olumsuz yönleriyle taşıyabilir.
- Çatışma dengesini ayarlayamayan bir kurumda verim düşeceği gibi vakit, emek ve enerji kaybı üst seviyede görülür.
- Kişisel çıkarlar kurum menfaatlerinin önüne geçer ve kurumun güvenirliliği zedelenir.

ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Kurum içi çatışmaların önlenmesi ve maksimum sonuç alınabilmesi için uygulanması düşünülen veya kararlaştırılan çözüm yönteminin mutlaka iyi bir ön çalışma ve analiz sürecinin olması gerekir. Çünkü her teknik her ortam veya bireyde etkili olmayabilir ve uygulamanın ters etki yaratması söz konusu olabilir. Sorunlara çözüm üretmek adına aşağıda bahsi geçen yöntemlerin biri uygulanabileceği gibi birkaçı aynı anda da uygulanabilir. Uygulamaya değer yöntemlerden bazıları şu şekildedir:

- Kurum içi diyalogun güçlendirilmesi: Kurum içi diyalogun eksik olduğu durumlarda, kurum içi iletişim artırılabilir ve ortam ilişkileri daha sıcak ve yakın hale getirilebilirse bireyler birbirlerini daha iyi anlayabilecek, empati duygusu artacak, gerginlik, kavga ve çatışma ortamı yerini karşılıklı anlayış ve saygı ortamına bırakacaktır.
- Yöneticilere ekip kurma yetkisi verme: Kurumlar belirli bir departmanın veya bölümün sorumluluğunu üstlenen yöneticilere kendisiyle çalışacak personeli seçme yetkisi verirse ilgili yönetici kavuştuğu güvenli ortamda daha verimli bir çalışma olanağına sahip olur.

- Sorunlara çözüm üretme: Sorunlara çözüm üretme veya yaygın ifadesiyle problem çözümü yöntemi çatışmalarla akla gelen en öncelikli, kapsamlı yöntemdir. Bu yöntemde ilgili taraflar yüz yüze getirilerek veya tek tek görüşülüp dinlenerek olayın kaynağı tespit edilir ve probleme doğru açıdan yaklaşma imkânı sağlanır. “Problem çözme yöntemi bilhassa iletişim probleminden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Bir problem çözme oturumunda; gerçeklerin, amaçların, stratejilerin tartışıldığı iletişim ortamı meydana gelir. Hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı yaratılır. Çatışma için harcanan enerji, zaman gibi kaynaklar, çatışmanın çözümü için kullanılır” (Korkmaz, 1994).
- Geniş kapsamlı ve hâlihazırda olandan daha ehemmiyetli hedefler belirleme: Kurumda çalışanlar rutin işleyiş içerisinde sürekli benzer işleri yaptıkları için farklı ve gereksiz meşguliyetler içine girebilirler. Bu da verimi, ilerlemeyi etkiler. Aynı zamanda bireysel çıkar ve zaman fazlalığı odaklı çatışmalar olabilir. Böyle durumlarda yeni ve daha ileri hedef belirleme stratejisi çalışanları tekrar işe odaklar ve çözüm kendiliğinden sağlanmış olur.
- Kuruma ek ve dengeli kaynak desteği sağlama: En küçük kurum olan aileden başlayarak büyük çaplı devletlere kadar birçok topluluk ve kurumdaki çatışmaların en önemli sebeplerinden biri kaynak eksikliğidir. Yetersiz imkân ve kaynaklar işleri ve işleyişi yavaşlatacağı veya durduracağı için sürtüşme ve fikir ayrılıkları gün yüzüne çıkabilir. Kurumları ve mensubu olan bireyleri rahatlatmak adına ek kaynakların sağlanması, üretimin, gelirlerin ve verimin artırılması ayrıca bunların dengeli bir şekilde dağıtılması kurumları ciddi şekilde rahatlatır ve güvenli, huzurlu bir kurum ortamı oluşturur.
- Yetki ve sorumlulukları güncelleme: Kurum personelinin yönetici konumundaki kişileri benimsememesi, göreviyle ilgili yetersizliğini hissetmesi veya iletişim sıkıntılarının olması gibi sebepler kurumlarda verimi düşürür, huzursuzluk ve sürtüşme çatışmalara neden olur. Yetki ve sorumluluklar güncellenirse çatışmalar azalır hatta yok olur.
- Bireylere davranış ve tavır danışmanlığı desteği sağlama: Kurum nezdinde çatışmaları gidermek için; etkili yollardan birisi sürtüşmeli ve sıkıntılı grupların eğitilerek, davranışlarının olumlu yönde değiştirilmesidir. Burada amaç kişi ve grupların çatışmaya sebep olan durumlara farklı bir açıdan bakmasını sağlamak ve eğer bir hataları varsa onu fark etmelerine yardımcı olmaktır. Ayrıca kişilerin sorun çıkarma değil sorulara çözüm bulma odaklı davranışlar sergilemesi yönünde onlara davranış değişikliği kazandırma da bu yöntemin amaçlarından. Bu yöntem zordur, çok fazla zaman, emek ve sabır gerektirir çünkü algıları, davranışları özellikle de ön yargıları değiştirmek çok zorlu bir süreçtir.
- Ara buluculuk yöntemi: Grupların veya tarafların anlaşamadığı durumlarda ilgili durum ve çatışma konusu hakkında uzman olan ve her yönüyle güvenilir bir ara bulucu tayin edilir. Bu ara bulucu tarafları dinleyip kararını açıklar ve her iki taraf da bu kararlar doğrultusunda hareket eder. Sonuç olarak çatışma giderilir veya bastırılır.
- Yönetim örgütlerde meydana gelebilecek bu tür zıtlıklara, çatışmalara karşı gereken önlemleri almalıdır. İşlevsel bir çatışma örgütün değişmesine kendini yenilemesine ve hayatta kalmasına neden olmaktadır. Durgunluğu önleyecek yaratıcılığı güdüleyecek, gerginlikten kurtulmayı sağlayacak ve değişim tohumlarını atacak ancak yıkıcı olmayacak düzeyde çatışma en uygun bir çatışma düzeyidir (Robbins, 1986).

Örnek Olay 1:

Üniversiteden yeni mezun olmuş bir genç bir şirketin insan kaynakları departmanında çalışmaya başlar. Baskın bir kişilik yapısına sahip olan bu genç bireysel çalışmaktan daha fazla tatmin olarak işleri tek başına yapmaya yönelir ve zamanla daha fazla sorumluluk almaya başlar. Bunun neticesinde üstlerinin dikkatini çeker ve üstlerinin gözünde yükselir. Ancak bu durum aynı yetki kademesine sahip diğer çalışanlarla çatışmalar yaşamasına sebep olur. Bu çatışmalar giderek şirket içinde daha çok hissedilir hale gelir ve tüm çalışanların motivasyonlarında düşüklük görülür. Tek başına çalışmayı tercih eden baskın karakter ise artan iş yükü ve diğer çalışanların uyguladıkları mobbing dolayısıyla performans düşüklüğü yaşar. Kimse davranış değişikliğine gitmediğinden ve çatışmaların çözüm yolları aranmadığından çatışmalar daha da artar. Bu durum gittikçe artan iş baskısı ve sosyal baskı dolayısıyla tekil çalışmayı tercih eden çalışanın yeterince iş doyumunu sağlayamamasına sebep olur ve çalışan iş akdini feshetmek zorunda kalır. İşe yeni giren gencin tekil çalışma tercihi doğru mudur?

- Yeni mezun gencin tekil çalışmayı tercih etmesinin nedenleri neler olabilir?
- Çatışmanın türü nedir?
- Yöneticiler bu çatışmayı çözmek için neler yapabilirlerdi?

Örnek Olay 2:

Carly Fiorina Hewlett- Packard'ın başına getirildiğinde 40'lı yaşlarındaydı. Fiorina, yeni teknolojilerin hızlı ve sürekli değişimler yarattığı ve çok hızlı ve doğru kararlar almak gereken bir piyasada yönetici olmaktan korkmayan ve son derece çalışkan olan bir yöneticiydi. Fiorina çalıştığı şirketin sahip olduğu bilgi teknolojilerini, rekabetin getirdiği kıyasıya mücadeleyi, şirketin rekabet ettiği diğer firmalar arasındaki yerini çok iyi biliyordu. Aynı zamanda Fiorina şirketin en önemli gücünün şirket çalışanları olduğunun, onların uzmanlıkları, teknik bilgi, beceri ve donanımları sayesinde ortaya çıkan ürünlerin şirketin varlığını devam ettirmede ne denli önemli olduğunun farkındaydı. Fiorina şirket çalışanlarının zeki ve şirkete bağlılıkları yüksek kişiler olduğunu ve her türlü sorunun çözümünde onlara güvendiğini söylüyordu. Fiorina'nın yönetsel becerisi hayranlık uyandırıyor. Çalışanlarına değer veren, onların düşüncelerini dinleyen, onları destekleyen bir lider olarak Fiorina gerektiğinde çalışanlarla birlikte sabahlıyor, onlarla birlikte çalışıyor, sahip olduğu teknik bilgiyle de katkı sağlıyordu. Başarılı olduklarında çalışanları ödüllendirerek onları motive ediyordu.

- Örgütsel davranışın oluşmasıyla yöneticinin tutumu arasındaki ilişkiyi açıklayın.
- Yönetici hangi yönetim anlayışına sahiptir?
- Çalışanları motive eden unsurlar nelerdir?

Örnek Olay 3:

Bir endüstri meslek lisesine Anadolu Bilgisayar bölümü açılmıştır. AD bu okula bilgisayar lisanslı bir öğretmen olarak atanır. Aynı okulda müdür yardımcılığı görevini yapan fizik öğretmeni KS de bilgisayar formatörlüğü belgesi almıştır. Okulda iki bilgisayar işliğı vardır. KS kurumdaki mevki gücünden faydalanarak kendi odasına gelişmiş bir bilgisayar donanımı da kurdu muştur. Artan ders yükü nedeniyle okula CK bilgisayar öğretmeni olarak atanır. Ancak CK da bilgisayar lisanslı değildir ve kurslarla bilgisayarı öğrenmiştir. KS bölümün amaçlarına hizmet etmek yerine kişisel amaçlarını geliştirmek için çalışmaktadır. Okulun iki işliğinde hafta içi akşamları, hafta sonu gündüzleri bilgisayar kullanımı kursları açılmakta ve döner sermayeye gelir sağlamak amaçlanmaktadır. Yapılan kurslarda bilgisayar donanımları zarar görmekte ve okul öğrencilerinin eğitimi zarar görmektedir. Bu durumdan rahatsız olan AD her hafta müdüre rapor sunmakta ve şikayetçi olmaktadır. Ancak bir çözüm bulunamamakta ve AD ile KS birbirlerini suçlamaktadır. CK de konu ile ilgili müdüre rapor sunmakta fakat hiçbir yetkisi olmadığı için diğer öğretmenlerle çatışmaya girmemektedir. Müdür KS'yi olayın çözümüyle görevlendirir. Dönem boyunca iki zümre toplantısından başka hiçbir şey yapılmaz ve çatışma devam eder. Öğrenciler ise kötü eğitimden dolayı başta müdür olmak üzere KS ve AD'yi suçlamaktadırlar. CK bu olayı öğrencileriyle tüm açıklığıyla tartışmaktadır ve bu tavrı öğrencilerin hoşuna gider (Sarpkaya, 2002).

- Çatışma kimler arasında yaşanmıştır?
- Çatışmanın nedenleri nelerdir?
- Müdür çatışmayı çözmek için hangi yolu izleyebilir?

ÖRGÜT DAVRANIŞI, DEĞİŞİM VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri örgütsel amaçlarına ulaşarak başarılı olmalarıyla mümkündür. Örgütün etkinliğı, verimliliğı ve başarısı pek çok etmene bağlıdır. Ancak bunların içindeki en önemli faktör insandır. Örgütlerin sahip oldukları her nevi maddi unsurun nitelik ve nicelik bakımından ileri düzeyde olması insan kaynağında yaşanan sorunlar varsa örgütü başarıya götürmede yetersiz kalabilir.

Her kurum veya örgütte birbirinden farklı yaş, cinsiyet ve karaktere sahip bireyler ve bu bireylerin karakterlerine uygun olarak farklı bir havaya sahip olan ortamlar mevcuttur. Ancak her zaman bu birey veya gruplar uyum içinde yaşayamaz. Değişik zaman, şart ve ortamlarda fikir ayrılıkları, sürtüşmeler ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu durumlarla baş etmek örgüt yönetiminin anlayışına ve uzmanlığına bağlıdır.

Örgütü başarıya götürecek olan unsurları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi,
- Örgütün amacının örgüt paydaşlarınca içselleştirilmesi,
- Motive edici unsurların sürekli canlı tutulması,
- Görevlerin açık ve net tanımlanması,
- Takım çalışmasının ön planda tutulması,
- Örgüt çalışanlarının niteliğinin verilen eğitimlerle artırılması,
- Örgüt odaklılığın ön plana çıkarılması,
- Çalışanların sürece katılımının sağlanması,
- Değişimde üst yönetimin desteğinin ve onayının alınması,
- Bilgi paylaşımında açık ve şeffaf bir anlayış sergilenmesi,

- Sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Örgüt içinde güven duygusunun pekiştirilmesi,
- Ani değişimler için önceden hazırlanmış stratejik planların olması,
- Örgüt yapısında esneklik
- Değişimde zorlama yerine ikna etme yönteminin kullanılması,
- Değişim yönetiminin bir uzmanlık gerektirdiğinin farkında olunması,
- Çevreyle etkileşimin güçlü olması,
- Değişim yönetimini sürece yayılması,
- Örgüt çalışanlarının istek, beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması için gayret gösterilmesi,
- Örgüt içindeki dinamikleri iyi yönde değerlendirerek örgütsel gelişim için bir itici unsur haline getirmek,
- İş teşviki, prim, kaynak aktarımı konusunda adaletli olunması,
- İletişimi çok yönlü tesis ederek iletişim engellerinin kaldırılması,
- En doğru ve gerçek bilgilerin örgüt içi ve dışı paydaşlarla paylaşılması,
- Görev ve yetki dağılımında bilgi ve becerinin öne çıkarılması,
- Demokratik bir ortamda fikirlerin serbestçe paylaşılmasına imkan sağlanması,
- Gereksiz diyalog ve tartışmaların önlenmesi.

Araştırma Soruları:

1. Bir örgütte işgörenlerin sergiledikleri davranışlar nasıl oluşur?
2. Bir işgörenin tutum ve davranışları hangi şartlarda ve nasıl değiştirilebilir?
3. Aynı örgütte çalışan birey veya gruplar neden farklı tutum ve davranışlar sergilemektedir?
4. Değişim ve çatışma arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Örgütsel çatışmalarla örgüt başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Çatışmaların örgüte olumlu olumsuz katkıları nelerdir?

Değerlendirme Soruları:

1. Örgütsel davranış yönetimsel yaklaşımları etkiler mi?
2. Örgütsel davranış dışsal çevreden etkilenir mi?
3. Örgütsel davranış ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?
4. Her bireyin veya grubun değişime yaklaşımı farklı mıdır?
5. İyi yönetilen bir örgütsel değişim gelişime sebep olur mu?
6. Değişim çatışmaya sebep olur mu?
7. Örgütsel çatışmalar her zaman zararlı mıdır?

| KONTROL LİSTESİ | | |
|--|-------------|--------------|
| ÖRGÜT DAVRANIŞI, DEĞİŞİM ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ | Evet | Hayır |
| 1. Örgütsel davranış disiplinlerarası bilimsel bir çalışma alanıdır. | | |
| 2. Örgüt davranışının oluşumunda örgüt kültürü önemlidir. | | |
| 3. Örgüt kültürü değişime uğramaz. | | |
| 4. Örgütün devamlılığı değişime uyum sağlamasıyla mümkündür. | | |
| 5. Bilgi ve teknoloji çağına geçişle birlikte örgütlerde insan kaynağının önemi azalmıştır. | | |
| 6. Etkili bir değişim yönetimi örgütsel gelişmeyi sağlar. | | |
| 7. Çalışanların tek motivasyon unsuru paradır. | | |
| 8. Çatışmalar her zaman örgüte zarar verir. | | |
| 9. Bir bireyin birden çok role sahip olması çatışma yaratabilir. | | |
| 10. Bir örgütte çatışmanın olmaması ya da en alt seviyede olması örgütsel verimliliği artırır. | | |

İleri Okuma Listesi:

Örgütsel davranış, değişim ve çatışma yönetimi konusyla ilgili olarak okuyucuların aşağıda listelenmiş olan kitapları okumaları konu ile ilgili ileri düzeyde bilgi edinmelerine yardımcı olacaktır.

- Örgütsel Davranış Prof. Dr. Enver Özkalp ve Prof. Dr. Çiğdem Kirel
- Örgütsel Davranış Prof. Dr. Salih Güney
- Organizational Behaviour Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge
- Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi Prof. Dr. Bülent Tokat
- Organizational Theory, Design and Change Gareth R. Jones
- Örgütsel Değişme Doç. Dr. Mehmet Sağlam
- Etkili Değişim Yönetimi Prof. Dr. Nermin Uyguç
- Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi Prof. Dr. İrfan Çağlar
- Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi Prof. Dr. Özcan Yeniçeri
- Örgütsel Çatışmanın Yönetimi Ayhan Ural

KAYNAKLAR

Aslaner, E. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.

- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel değişim yönetimi ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direnç* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdem, F. & Özen, I.J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (1), 3357.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 4(2), 182 – 196.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Koç, Z. (2018). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çatışmalar ve Nedenleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kozak, M. A. & Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 2(4), 1- 25.
- Özkalp, E. (2013). Örgütsel davranışa giriş ve yöntem. Kirel, Ç. & Ağlargöz, O. (Ed.), *Örgütsel davranış kitabı içinde* (s. 2-26). Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özmen, F. & Sönmez, Y. (2007). Değişim süresinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 178.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 414- 429.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler, psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Elit Yayıncılık.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. Yön Ajans Basım.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 12(1), 185-202.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.

- Uslu, D. (2006). *Örgütlerde değişim ve değişim sürecinin iş görenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 308 – 323.
- Yılmaz, K. (2019). Türkiye’de eğitim yönetimi üzerine yapılan örgütsel davranış makalelerindeki yönelimler. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 4(2), 81-103.

EXTENDED ABSTRACT

Organizations are organizations which was formed with a specific purpose to meet the needs of the society in general. Individuals are born within an organization and interact with organizations throughout their lives and go on their working life as members of an organization. Organizations survive as long as they can achieve their goals. The success of organizations in achieving their goals depends on the human being, who is the most important resource on a large scale. Meeting the basic needs of the organization’s employees, keeping their motivation strong, providing their psychological satisfaction, increases the work success and productivity of the employees by the organizational management. Organizational behavior: It is a working discipline that examines human behaviors in detail as an organization member, investigates the effect of the organization in the formation and change of these behaviors, and uses the results obtained in shaping the understanding of organization management.

In a world where change is the only constant reality, organizations need an effective change management approach to adapt to technological, political, social, and economic changes in their environment. Since the changes that occur at a dizzying pace especially in information technologies and the increasing global competition require organizations to adapt rapidly to change, the administrations have to take all necessary measures for change. Only in this way, organizations can survive by reaching their goals. In this context, organizational change is a phenomenon that is consisted by the impact and pressure of environmental factors, and concerns both the organization and the environment in the organization is in as a whole. The changes force the organization’s management structure, resources, recruitment, status, relationships between individuals and groups, behaviors, ways and methods of doing business, technology which is used, and education level to change through interaction. The success of an organization is directly related to that organization being innovative, creative, and changing. The major strong organizations are those that can create the need for change in their environment (Yeşil, 2018).

Organizational conflict can be explained as disagreements between two or more people or groups that occur during the sharing of scarce resources or duties, or due to differences in terms of status, values, goals, and perceptions (Eren, 1993). Differences in wishes, expectations, goals, beliefs, values, personalities, and interests between at least two persons or unit of the organization that are active in an organization cause conflict. Failure to resolve the conflict poses a vital threat by endangering the effectiveness of the organization. Therefore,

when conflict emerges, it should be resolved posthaste or reduced to a reasonable level. Managers who can manage conflicts well can turn differences into a driving force towards innovation and development (Mcardle & Geri, 1999). When we examine the figure below, which shows the relationship between organizational work performance and conflict, when there is no intra-organizational conflict or there is a very high level of conflict, the work performance in the organization is low, but the conflict which is seen at the optimum level affects productivity and success positively. In this case, conflict is not to be feared, it is a phenomenon that can be used for the benefit of the organization with a good management approach.

Known historical sources in the near and distant past tell us that fact. Clash of ideas is the most important motor force that enables progress in all institutions regardless of their size. When considered the contrary and imagined the idea that everyone shares the same opinion, it will be seen that the concepts of progress, development, production, or inventing will be very limited and inadequate. Nowadays, meetings are held in every field and on every subject, assemblies are established, the events are discussed mutually, and the most appropriate opposing ideas are decided, and they are corroborative qualification that conflict, that is, contradictions are actually a spark for wealth and development. Negative results may occur in any environment and institution where there is more than one person and thought. This is a phenomenon that is well-known and experienced over and over. In such a way that, conflicts may go beyond their purpose and move to a direction where individual interests come to the fore rather than institution interests, institutional benefit is ignored or neglected. In such a case, the progress in the institutions stops, the trust problem emerges between the individuals and the institution suffers from this. In addition, conflicts can occur unresolved problems in the institution, deviation from goals, selfishness, and fighting, changing the facts, useless efforts, and a cold environment which are created by all of these.

It is possible for organizations to be successful by reaching their organizational goals so as to survive. The effectiveness, efficiency and success of the organization depends on many factors. However, the most important factor in these is human. The fact that organizations have advanced level of all kinds of material elements in terms of quality and quantity may be insufficient to lead the organization to success if there are problems in human resources. At this point, management organizations should take the necessary precautions against such contrasts and conflicts. A functional conflict causes an organization to change, renew itself and survive. The most appropriate level of conflict is the level of conflict that will prevent stagnation, motivate creativity, relieve tension, and throw the seeds of change, but not destructively (Robbins, 1986).

In every institution or organization, there are individuals with different ages, genders and characters, and environments that have a different atmosphere in accordance with the characteristics of these individuals. However, these individuals or groups cannot always live-in harmony. Disagreements, frictions, and conflicts may arise in different times, conditions, and environments. Dealing with these situations depends on the understanding and expertise of the organization's management.