KURUMSAL ÇATIŞMA



Çatışma Yönteminin Örgütsel Boyutları, Çözümü,
Motivasyon ve Stres ile Çalışan Üzerindeki Etkileri

DR. RÜSTEM KAYA


tilki
Kitap
yayınevi

KURUMSAL ÇATIŞMA
Çatışma Yönteminin Örgütsel Boyutları,
Çözümü, Motivasyon Ve Stres İle Çalışan Üzerindeki Etkileri
Dr. Rüstem Kaya

Tilki Kitap©
www.tilkikitap.com
tilki@matbumedya.com
0850 304 22 03
Yayıncı Sertifika No 28740

Genel Müdür: Emrah Çelik
Editör: Ahmet Güler
Sayfa Tasarım: Simge Sunar
Kapak Tasarım: Tekin Parmaksız

1.Basım, İstanbul, Nisan 2026
ISBN: 978-625-8579-52-9
Tilki Kitap Matbaa / İstanbul
Matbaa Sertifika No: 48138

Eserin tüm telif hakları yazara aittir. Yazar, bu baskı için basım-satış-dağıtım-tanıtım haklarını Tilki Kitap'a devretmiştir. Yazar, eserin kapak dahil içeriğindeki tüm materyallerin (metin, görsel öğe, tablo…) yasal ve fikri sorumluluğunu kabul etmiştir. Tilki Kitap'ın kurumsal görüşü olmayabilir.

KURUMSAL ÇATIŞMA

Çatışma Yönteminin Örgütsel Boyutları, Çözümü, Motivasyon ve Stres ile Çalışan Üzerindeki Etkileri

Dr. Rüstem Kaya

YAZAR HAKKINDA

1969 yılında Nevşehir'in Kozaklı ilçesinde doğdu. Aslen Kırşehirlidir. Erzurum Atatürk Üniversitesi İletişim ve Tarih, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler ile İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü mezunudur. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Uluslararası Hukuk, Medeniyet Üniversitesi Kamu Yönetimi ve Yıldız Teknik Üniversitesinde eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans eğitimlerini tamamladı. Amerika Northwestern Üniversitesi ve İrlanda Dublin Üniversitelerinde doktorasını yapan Kaya, 2001- 2011 yılları arasında Mucur Belediyesi, 2011-2015 yıllarında ise Ahi Evran Üniversitesi Basın ve Halkla İlişkiler biriminde görev yaptı. 2001-2015 yılları arasında Mucur Güncel Gazetesi ve Haber Sitesi Genel Yayın Yönetmenliği görevinde bulundu. 1995-2023 yılları arasında Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde klasman hakemliği, gözlemcilik ve faal antrenörlük görevlerinde bulundu. Avrupa Birliği proje yazım eğitmenliği ve Hızlı okuma eğitmenliği de yapan Kaya, 2015 yılında itibaren eğitim sektöründe yöneticilik yapan Kaya'nın birçok sivil toplum örgütünce çeşitli görevleri devam etmektedir. İngilizce ve İspanyolca bilen Dr. Rüstem Kaya evlidir.

İÇİNDEKİLER

Özet 11
Abstract 15
Teşekkür 19
Hocalarımdan 21
Giriş 23

I. BÖLÜM
1.1. Bu Çalışma Neden Yapıldı ve Problemi 29
1.2. Çalışmanın Amacı ve Alt Amaçları 29
1.3. Çalışmanın Önemi 30
1.4. Çalışmada Önerilen Varsayımlar 31
2. KURUMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR 33
2.1. Çatışmanın Tanımı 33
2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı 35
2.3. Örgütsel Çatışma ile İlgili Kurumsal Yaklaşımlar 37
2.3.1. Geleneksel Yaklaşım 37
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım 38
2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım 38
2.3.4. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi 39

2.4. Çatışma Süreci 43
2.5. Örgütsel Çatışma Aşamaları ve Çatışmayı Çözme Yöntemleri 46
2.5.1. Örgütsel Çatışmanın Aşamaları 46
2.5.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri 46
2.5.3. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri: 56
2.5.4. Çatışmanın Niteliğine Göre Türleri 58
2.5.5. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Türleri: 58
2.5.6. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar: 61
2.6. Örgütsel Çatışma Nedenleri: 63
2.6.1. Sınırlı Kaynaklar: 63
2.6.2. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık: 63
2.6.3. İletişime İlişkin Nedenler: 65
2.6.4. Statü Farklılıkları: 68
2.6.5. Değişim ve Belirsizlik: 69
2.6.6. Ödüllendirme Sistemleri: 69
2.6.7. Yetki ve Sorumlulukların Belirgin Olmaması: 70
2.6.8. Örgütün Büyüklüğü: 70
2.6.9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar: 70
2.6.10. Bireysel Davranışa İlişkin Nedenler: 71
2.7. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri 71
2.8. Örgütsel Çatışma Yönetimi 73
2.8.1. Bütünleştirme (Problem Çözme) 81
2.8.2. Uyma 82
2.8.3. Hükmetme (Rekabet Etme) 83
2.8.4. Kaçınma 83

2.8.5. Uzlaşma 87
2.8.6. Çatışmanın Çözümüne Yönelik Diğer Yöntemler 90
2.9. Örgütsel Çatışmanın Çözüm Süreci 128
2.10. Örgütsel Güven 129
2.10.1. Güven Kavramı 130
2.10.2. Örgütsel Güven Çeşitleri 132
2.10.3. Örgütsel Güven Modelleri 133
3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞGÖREN ÜZERİNE ETKİSİ 135
3.1. Örgütsel Çatışma ile İş Tutumları Arasındaki İlişki .. 135
3.1.1. Tutum: Önemi ve Oluşumları 135
3.1.2. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminin İş Tutumları ile İlişkisi 145
3.2. Örgütsel Çatışma ile Motivasyon Arasındaki İlişki ... 147
3.2.1. Motivasyon Kavramı 147
3.2.2. Motivasyon Noktasındaki Temel Yaklaşımlar 148
3.2.3. Motivasyon Süreci 159
3.2.4. Motivasyon Araçları 161
3.2.5. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar 165
3.2.6. Motivasyonun Önemi 166
3.2.7. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönteminin Motivasyon ile İlişkisi 168
3.2.8. Örgütsel Çatışma ile Stres Arasındaki İlişki 169
4. SONUÇ 187
5. KAYNAKÇA 193

ÖZET

MÖ 336 yılında doğan büyük İskender'in, hocası Aristo ile yaşadıkları; Sezar'ın Roma'da yaşadıkları ve Napolyon'un Fransa'da yaşadıkları tarihsel olarak incelendiğinde farklılıklar göstermektedir. Fakat hepsinin altında, fikir farklılıkları ve kendi fikrinin daha önemli olduğuna ilişkin önem çatışması yatmaktadır. Değişim ve gelişim, yaşadığımız dünyada kaçınılmaz bir gerçektir. Bu gerçeklik, beraber kaçınılmaz olarak çatışmayı da getirmektedir. Bireylerin kişisel olarak farklı deneyimlere sahip olmaları ve sonucunda farklı kalıplarla toplumda yer almaları; onların başka bireylerle anlaşamama, başka bir ifade ile çatışmalarına sebep olmaktadır. Bu çatışma sadece bireyden de kaynaklanmayabilir. Bunun birçok nedeni olabilir. Bunlar; bireyin görev bağımlılığı, görev tanımlarını farklı anlamaları, görev kaynağının yeterli olmaması, iletişimde yeterli seviyenin yakalanamaması ile iletişim bozukluğu, işin olma şekli ve statü farklılığı gibi birçok sebepten kaynaklanabilir.

Kurumlarda yaşanan bu çatışmaların, birçok kez kurumun verimliliği ve işlevselliğine zarar verdiği görülmüştür. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı, örgütlerde yaşanan çatışmalar doğru değerlendirilip doğru yönetilmelidir. Kaynağının doğru tespit edilerek çatışmanın çözülmesi için doğru adımlar atılmalıdır.

Çatışmalar kendi içinde farklı çözümleri de beraberinde getirir. Çatışmanın örgütsel boyutu ile ilgili çok farklı ve oldukça geniş bir alanda taranacak literatür bulunmaktadır (Eren, 2012).

Bilim insanları, 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde yönetim bilimi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, örgütsel çatışma kavramına dikkat çekmişlerdir. Bu alanda ilk isim olarak karşımıza Mary P. Follett çıkmaktadır. 1960'lı yılları başında ise Blake ve Mouton, çatışmanın başka bir boyutu olan kişiler arası çatışmayı ele almışlardır. Bu çalışmadan sonra karşımıza beş farklı boyutta çatışma, yönetim ve argüman stili ile karşı karşıya kalınmıştır. Bunlar: Kaçınma, zorlama, uzlaşma, yumuşama ve problem çözme olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiler arası çatışma ile ilgili olarak Rahim ve Bonana (1979) da iki farklı pencereden bu görüşü açıklamaya çalışmıştır. Bu pencerelerden onlar da farklı yönetim stilleri ile görüşlerini belirtmişlerdir. Bunlar: Bütünleşme (problem çözme), uyma, kaçınma, uzlaşma ile hükmetme ve rekabettir.

Örgüte olan güven de örgüt içindeki çatışmalar kadar öneme sahiptir. Örgütlerin sürekliliği için çok büyük bir kilometre taşı olan örgütsel güveni üç farklı boyutta incelemek gerekir. Bunlar: Çalışılan ortamda çalışan ekibe güvenmek, kurumun yöneticisine güvenmek ve birlikte çalışılan örgüte güvenmektir. Whitener ve diğerleri (1998), yapmış oldukları bir çalışmada sadece örgüte güven değil bunun düzeyini belirlemek için bir model geliştirmişlerdir. Mayer ve diğerleri (1995), örgüte güvenden ziyade çalışma arkadaşlarına güven ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Tüm bu çalışmalarında McAllister'ın (1995) üzerinde çalıştığı ve geliştirmiş olduğu kişilerin birbirleri arasındaki ilişkiyi anlamlandıran modelden yararlanmışlardır (Tokgöz, 2012).

21. yüzyılın ikinci çeyreğine girmiş olan dünyamız, hızlı ve dinamik bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Bu değişim ve

gelişim, yaşadığımız sosyal çevrenin dinamiklerini de etkilemektedir. İş yaşamında ve sosyal hayatta yaptığımız veya katıldığımız her organizasyon bir adım geride kalan organizasyondan daha iyi ve daha farklı olmak zorunda kalmaktadır. İş yaşamında çatışma ile birlikte motivasyon ve stres odaklı problemler de her daim kendini göstermektedir. Çalışanın kendini geliştirmesi ile birlikte örgüt bağlılığı sağlanmalıdır. Eşit ve tutarlı davranışlar çalışan üzerinde olumlu etki yaparken tutarsız davranışlar motivasyonu eksiltmekte ve strese neden olmaktadır. Bu çalışmada, tüm bunlar ışığında örgütlerde çatışma olgusu, çatışmaların çözüm yolları üzerindeki çalışmalar ve işgören üzerindeki etkileri ile birlikte motivasyon ve stres üzerinde yoğunluk ele alınacaktır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel Çatışma, Çatışmanın Çözümü, Motivasyon, Stres, Uyum.

ABSTRACT

B.C. When Alexander the Great was born in 336, he lived with his teacher Aristotle.

Caesar lived in Rome, and Napoleon lived in France, there are differences when historically examined. But underlying all of them is the difference of opinion of the subject and the conflict of importance that his own opinion is more important. Change and development is an inevitable reality in the world we live in. With this reality, it inevitably brings conflict. In fact, individuals have different personal experiences and take part in society with different patterns causes them not to get along with other individuals, in other words, to conflict. This conflict may not arise only from the individual. There could be many reasons for this. These can be due to many reasons such as job dependence, different understanding of job definitions, insufficient job resource, insufficient level of communication and communication disorder, the way the job is done, and status difference.

It has been seen that these conflicts in institutions have damaged the efficiency and functionality of the institution many times. Due to these and similar reasons, conflicts in organizations should be evaluated correctly. must be managed properly.

Correct steps should be taken to resolve the conflict by identifying its source correctly.

Conflicts bring different solutions in themselves. There is a wide range of literature on the organizational dimension of conflict to be scanned. (Eren 2012). In the second quarter of the 20th century, scientists drew attention to the concept of organizational conflict in their studies on management science. Mary P.Follett is the first name in this field. In the early 1960s, Blake and Mouton discussed another dimension of conflict, interpersonal conflict. After this study, we were faced with conflict management argument styles in five different dimensions. These are; It appears as "avoidance", "forcing", "compromise", "softening" and problem solving. Rahim and Bonana (1979) also tried to explain this view from two different perspectives regarding interpersonal conflict. These are "integration (problem solving)", "compliance", "avoidance", "conciliation" and domination and competition".

Trust in the organization is as important as conflicts within the organization. Organizational trust, which is a great touchstone for the continuity of organizations, should be examined in three different dimensions. These; Trusting the team working in the working environment means trusting the manager of the institution and trusting the organization. Whitener et al. (1998) developed a model to determine not only the level of trust in the organization but also the level of trust in the organization. In all these studies, they benefited from the model that Mc Allister (1995) worked on and developed, which makes sense of the relationship between among people (Tokgöz, 2012).

Our world, which will enter the second quarter of the 21st century, is changing and developing rapidly and dynamically. This change and development also affects the dynamics of the

social environment in which we live. Every organization we do or participate in business and social life has to be better and more different from the organization one step behind. It always shows itself in motivation and stress-oriented problems along with conflict in business life. Organizational commitment should be ensured with the self-development of the employee. While equal and consistent behaviors have a positive effect on the employee, inconsistent behaviors reduce motivation and cause stress. In this study, in the light of all these the phenomenon of conflict in organizations, studies on the ways of conflict resolution and its effects on the employee will be concentrated on motivation and stress.

Keywords: Organizational Conflict, Conflict Resolution, Motivation, Stress, Adaptation

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada hiçbir zaman yardımını esirgemeyen danışman hocalarım Northwestern Üniversitesinden Phd David Scheffer ile University College Dublin'den Prof. Michael O'Flaherty'e, Medeniyet Üniversitesinden değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Nohutçu'ya, Yıldız Teknik Üniversitesindeki hocalarım Prof. Dr. İbrahim Kocabaş'a, Prof. Dr. Erkan Tabancalı'ya, Prof. Dr. Aydın Balyer'e ve değerli dostum Doç. Dr. Emre Er'e; İstanbul İl Jandarma Komutan Yardımcısı Kıdemli Albay Aydın Eroğlu'na, İstanbul Köy Hizmetleri Anadolu Lisesi Müdürü Dr. İbrahim Yılmaz'a, FBA Kolejleri Kurucusu Ahmet Temel'e, Birey Dershaneleri Kurucusu Zafer Kocak'a, Kırşehir Koleji kurucularından Hasan Eraslan'a, Aydın Kurs Maltepe Kurucusu değerli dostum Harun Polat'a, Kurs Müdürü Çağrı Çakır'a; kitabımızın oluşmasında emeği olan yeğenim, ağabeyimin emaneti Osman Kaya'ya teşekkür ederim.

Ayrıca bu zorlu süreçte beni yalnız bırakmayan sevgili eşim Nuran Kaya ve saygıdeğer annem Şadan Konukman'a sabırları için minnettarım. Canlarım Nisa ve Elif'e de ayrıca motivasyonları için teşekkür ederim.

HOCALARIMDAN

Değerli Meslektaşım Dr. Rüstem Kaya'nın titiz bir şekilde kaleme aldığı çalışması ile yönetim bilimleri alanına yapmış olduğu katkıdan dolayı mutluluk duymaktayım. Çalışmasında ele aldığı kavramların bilimsel literatürle ilişkisinin kurulmuş olmasının yanı sıra akıcı dili ile okunabilirliğinin sağlanması önemli bir avantaj olarak görülebilir. Çalışma kapsamında örgütlerde çatışmanın bireysel ve kurumsal düzeyde detaylı bir biçimde ele alınmış olması ve söz konusu değişkenin çalışanların motivasyon ve stresleri ile ilişkisinin teorik olarak incelenmesi sağlanmıştır. Kavramların eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmiş olması araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır.

Doç. Dr. Emre Er
Yıldız Teknik Üniversitesi

Kıymetli dostum Dr. Rüstem Kaya'nın kaleme aldığı Kurumsal Çatışma adlı eser, günümüz iş dünyasının en önemli ve çoğu zaman göz ardı edilen dinamiklerinden birini ele alması bakımından son derece kıymetli bir çalışmadır. Kurum içi çatışmaların nedenlerini, etkilerini ve çözüm yollarını bilimsel bir çerçevede,

Kurumsal çatışma, işletmelerin kaçınılmaz bir gerçeği olarak hem risk hem de fırsat barındırır. Farklı bakış açıları, hedefler ve iletişim tarzları bir araya geldiğinde ortaya çıkan bu gerilim, doğru yönetildiğinde yenilikçiliği ve karar kalitesini artırabilir. Ancak kontrolsüz bırakıldığında ekip içi güveni zedeler, verimliliği düşürür ve kurumsal kültürü olumsuz etkiler. Bu nedenle işletmeler için kritik olan, çatışmayı bastırmak değil onu doğru araçlar ve stratejilerle yönetebilmektir.



Etkili bir çatışma yönetimi; açık iletişim, empati ve güçlü liderlik ile mümkün olur. Kurumlar; çalışanlarını dinleyen, farklı görüşleri teşvik eden ve çözüm odaklı bir yaklaşımı benimseyen bir kültür oluşturduklarında çatışmayı bir gelişim aracına dönüştürebilir. Eğitimler, arabuluculuk mekanizmaları ve şeffaf süreçler sayesinde çatışmalar yapıcı bir zemine taşınabilir. Sonuç olarak kurumsal çatışmayı doğru ele alan işletmeler sadece sorun çözmekle kalmaz, aynı zamanda daha dayanıklı ve rekabetçi bir yapı inşa eder.

tilkikitap.com

KDV muafiyeti uygulanmıştır.

9 786258 579529