



JOURNAL OF SOCIAL, HUMANITIES AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed
ISSN 2630-6417



Article Arrival Date: 20.12.2014

Published Date: 20.02.2015

Vol 1/ Issue 1 / pp: 43-50

Örgütsel Çatışma Ve Örgütsel Yaratıcılık Kavramlarının İncelenmesi Investigation Of Organizational Conflict And Organizational Creativity Concepts

Alican AFŞAR

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Kahramanmaraş/Türkiye

ÖZ

Genel olarak anlaşmazlık, uyumsuzluk, sıkıntı, kaygı, stres, düşmanlık gibi çağrışımlarından dolayı olumsuz olarak algılanan çatışma, iki ya da daha fazla kişinin benzer konulardaki farklı fikirlerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmalar olumsuzlukla sonuçlanabileceği gibi aksine olumlu katkılarda sağlayabilir. Çatışmaların büyük yıkıntılara sebebiyet vermemesi için doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetildiği takdirde üretkenlik, verimlilik, yaratıcılık gibi olumlu çıktılar elde edilebilmektedir.

Çalışanların desteklenmesi, çatışmalara optimal çözüm yollarının bulunması, yaratıcılık seviyelerinin güçlendirilmesi rekabetin giderek zorlaştığı günümüz şartlarında oldukça gerekli görülmektedir.

Karmaşık örgüt yapıları içerisinde yeni fikirlerin, yeni mal ve hizmetlerin oluşturulması olarak ifade edebileceğimiz örgütsel yaratıcılık, günümüz örgütleri için önemli bir rekabet unsurudur. Ancak örgütsel yaratıcılık tıpkı bireysel yaratıcılık gibi içten gelen bir hareketlenmeyi gerektirir. Örgütsel çatışma, örgütsel yaratıcılığı harekete geçiren bir unsur olabilir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı bu iki kavramın incelenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Yaratıcılık, Örgütsel Çatışma, Örgütsel Yaratıcılık

ABSTRACT

In general, the conflict, which is perceived negatively as a result of associations such as disagreement, incompatibility, distress, anxiety, stress, enmity, emerges as a result of two or more different ideas of similar issues. Conflicts can result in negativity, as opposed to positive contributions. It needs to be managed properly so that conflicts do not cause great destruction. Positive outputs such as productivity and creativity can be obtained.

Supporting employees, finding optimal solutions to conflicts, and strengthening creativity levels are seen as necessary in today's conditions where competition is becoming increasingly challenging.

The organizational creativity that we can express as the creation of new ideas, new goods and services within complex organizational structures is an important competitive element for today's organizations. Organizational creativity, however, requires an intrinsic motivation, just like individual creativity. Organizational conflict can be an element that activates organizational creativity. Therefore, the purpose of this study is to examine these two concepts.

Keywords: Conflict, Creativity, Organizational Conflict, Organizational Creativity

1. GİRİŞ

Çatışma, birey ya da gruplardan birinin diğerinin etkisini azaltmak için ortaya koyduğu çabadır (Robbins ve Judge, 2012:454). Bu durumun daha büyük grup içerisinde gerçekleşmesi bir takım olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle verimliliği arttırmayı hedefleyen örgütlerde çatışma sürecinin etkin yönetimi, bu sürecin sonunda fazlasıyla getiri getirebilmektedir.

Bir örgütü oluşturan ve çeşitli kültürden insanların bir araya gelmesini sağlayan işletmeler, çalışanların algılamalarındaki farklılıkları dikkatle inceleyip yönetmelidir. Bu öncelikli sorunun yanında bireylerin kişilikleri ve beklentileri arasındaki farklılıklar çatışma ortamların oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Klasik dönemde sadece olumsuz yönleri görülen çatışma günümüzde örgütler için yeni fırsat sağlayan bir unsur haline almıştır. İşletmelerin insan odaklı stratejiler belirlemesi ve insanı önemli bir üretim unsuru olarak kabul etmesinden bu yana davranış bilimlerinde bu konularında giderek popülerliği artmış ve incelemeye konu olmuşlardır.

Yaratıcılık kavramı; özünde birey olmasına rağmen, örgütlerin temel kaynağının insan olması ve insanlar tarafından idare edilmesi sebebiyle örgütsel boyutta da ele alınan bir kavramdır (Çavuş, 2006: 89). Örgütsel çatışma ise örgüt içerisinde ki yaratıcılığın bir tetikleyicisi olabilmektedir. Çünkü örgütsel yaratıcılık, mevcut

sınırlardan ileri gitmeyi gerektirir. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgi verici veya fiziksel olabilir. Bu doğrultuda üç değişik yaratıcılık vardır: yeni şeyler yaratmak, farklı şeyleri bir araya getirmek veya mevcut şeyleri tanımlamak (Kovancı, 2001: 240). Bu mevcut sınırların dışarısına çıkabilmek için bireyler gibi örgütler de içten gelen bir enerjiyle tetiklenmelidir.

Burada önemli olan çatışma sonucunda örgütlerde ortaya çıkan enerjinin, çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesi ile örgüt içinde yaratıcılığı geliştirecek bir fırsata dönüştürebilmektir. İçinde bulunduğumuz üretim dönemi çok küçük değişikliklerle büyük getirilerin elde edilebildiğini bize birçok kez göstermiştir. Özellikle olumsuz sonuçlanabilme ihtimali olan çatışmaların doğru adımlarla pozitif sonuçlar vermesi hatta bunun yeni ürün, hizmet ve fikirler üretebilecek bilgileri içermesi şüphesiz işletmeler açısından oldukça faydalı olacaktır.

Çatışma Kavramı ve Örgütlerde Çatışma

Günlük yaşam içerisinde çatışma doğrudan ya da dolaylı olarak sık sık karşılaştığımız ve genel olarak karşı koyuş ve olumsuz ilişki olarak ifade edebileceğimiz bir olgu olarak uzun zamandır birçok disiplin için inceleme konusu olmuştur (Ertekin, 1993: 72). Kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istenmedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996:146). En basit sevmeye ya da nefret duygusu, iki kişi arasındaki anlaşmazlıklar, gruplar arası rekabet, grev ve ülkelerarası uyuşmazlıkların hepsi çatışma örnekleridir; aynı seçenekler üzerinde buluşmamak ya da anlaşmamaktan doğmaktadır (Can, 1999: 305).

Çatışma, genel anlamda geçimsizliği, uyuşmazlığı veya ahenksizliği tanımlamakla birlikte, bir tarafın erişmeye çalıştığı amaçlara başka bir tarafın müdahale ettiği, kıt kaynakları ve birbirleriyle uyuşmayan amaçları olan en az iki taraf arasında verilen mücadeleye sürecidir (Basım vd, 2009: 58). Bunun yanı sıra her türlü karşı koymayı, karşılıklı olumsuz ilişkiyi, kaynaklar veya toplumsal pozisyonların anlamlı oluşuna ve değişen değer yargılarına dayanan anlaşmazlıkları ve engelleri ifade eder (Bingöl, 1998: 275).

Pondy (1990:471) çatışmayı “İnsanlar ihtiyaçları ve kişilikleri yönünden çok farklı olduklarından aralarında çatışma olması kaçınılmazdır. İki kişi ya da grup arasındaki ilişki sadece karakterlerine değil aynı zamanda birbirlerine karşı hareketlerine de bağlıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Bunun gibi çatışmanın onlarca tanımı yapılmış olup örgüt yapısına göre değişik anlamlarda değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle için çatışmanın kesin bir tanımını yapmak güç olmakla birlikte değişik yerlerde ve zamanlarda meydana geliyor olması da çatışmaya yönelik tanım yapmayı oldukça zorlaştıran bir durumdur. Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2005: 664).

Çatışma ile ilgili kabul görmüş evrensel bir tanımlama bulunmamasına rağmen, genel olarak çatışmanın (Soyalp, 2001:8);

- ✓ Süreç niteliği taşıdığı,
- ✓ Taraflarca algılanması gerektiği,
- ✓ Olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu,
- ✓ İki veya daha fazla seçenek arasında tercih yapmaktaki güçlüğü içerdiği,
- ✓ Amaç, düşünce, görüş, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, sürtüşme ve zıtlık olduğu kabul edilir.

İnsanların bir araya geldiği her alanda çatışma olması kaçınılmazdır. Özellikle yüz yüze iletişimin ağırlıklı olduğu ve farklı düzeylerden insanların bir arada çalıştığı örgütlerde kişilerarası çatışmanın yönetimi oldukça kritik öneme sahiptir (Alakavuklar ve Arbak, 2008: 701).

Örgütlerde, birey çoğu zaman yeni karşılaştığı durumları kendi iç değerleri ile karşılaştırmaktadır. Bu sırada çatışma ilk olarak bireyin talepleri ile olan uyuşmazlıklar üzerinde başlar. Bu çatışma sonucu bireyin örgütle olan uyumu azalır ve performansı düşer. Bu süreç zarfında yöneticilerin gerçekleştirecekleri davranışlar örgütlerin geleceği konusunda kritik öneme sahiptir.

2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Çatışmanın tarihsel süreçteki gelişimine baktığımızda; bu konuda geleneksel, davranışçı ve modern olmak üzere üç temel yaklaşımın var olduğu görülmektedir (Varlık, 2008:13). Bazı araştırmacılar çatışmayı zarar

veren bir unsur olarak görürken bazı araştırmacılar çatışmaların iletmelere ilham verebileceğini öne sürmüşlerdir. Örgütsel çatışmayla genel olarak değinilen üç görüş bulunmaktadır. Bunlar (Küçükali, 2011:131);

- ✓ Geleneksel Görüş: Çatışmanın örgüt açısından yıkıcı olduğunu, bu yüzden örgütün çatışmadan uzak tutulması gerektiğine inanan görüştür.
- ✓ Davranışçı görüş: Çatışmanın çağdaş karmaşık örgütlerin kaçınılmaz doğal bir olgusu olduğunu kabul eder. Bütün çalışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevleri olduğunu var sayar. Bireyler ve gruplar arası farklar olduğu sürece çatışma olacaktır görüşünü savunur.
- ✓ Etkileşimci Görüş: Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu söylerler. Ancak yoğunlaşan çatışmaların çözülmesi gerektiğini de dile getirirler. Onlara göre yönetimin görevi çatışmayı yok etmek değil, örgütü etkin olarak yönetmektir. Örgütler bu çatışmalardan mümkün mertebe kurtulmak için çalışmalıdır.

Örgütsel açıdan çatışma yaklaşımlarını geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım olarak karşılamış şu şekildedir (Şimşek, 1999:274):

Tablo 1.Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neo-Klasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1. Çatışma kaçınılmazdır. 2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. 3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarısını (performansı) engeller. 4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. 5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	1. Çatışma kaçınılmazdır. 2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır. 3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir. 4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir. 5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: (Şimşek vd, 1999: 274).

2.1. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Endüstriyel toplumlarda bireylerden daha çok bireyin içinde yer aldığı grup öne çıkarılsa bile örgütsel çatışmanın ana kaynağının birey olduğu kabul edilmelidir. Çünkü birey, örgüte dahil olduğunda oldukça karmaşık ihtiyaçlarını ve tutumlarını da beraberinde getirmektedir (Aslan, 2008:304). Önemli bir diğer neden ise kaynakların kıt olmasıdır. Eğer örgüt içerisinde bu kaynaklar sınırsız olsaydı birimler veya bireyler arasında çatışma gerçekleşmezdi. Fakat ekonomik gerekçeler nedeniyle sınırlı kaynakların kullanımı çatışmaları beraberinde getirmektedir (Şimşek, 2002, 300).

İşbölümü de örgütsel çatışmaya neden olan bir unsurdur. Örgütlerde toplu çabayı gerektiren işlerin gerçekleştirilmesi işbölümünü gerektirmektedir. Fakat bu işbölümünü gerçekleştirecek bireyler veya grupların kişisel normları, değer yargıları ve davranış şekillerinin farklılığı örgütsel çatışmaya sebep olur (İpek, 2000, 223).

Örgüt yapısının büyümesi; iletişim kanallarının artmasına ve iletişimin zor bir hale gelmesine neden olabilir. Örgütler büyüdükçe karmaşıklaşır ve bireysel farklılıklara sahip çalışanların ve grupların sayısı da orantılı olarak artar. Bu durumlar da örgütsel çatışmanın oluşumuna neden olur (Başaran, 1982: 263). Örgütlerde bilgi akışının formal yetki kanalını takip etmemesi, bilginin akışı sırasında değişikliklere uğramasına neden olarak, yetki ile bilginin dengeli dağılmamasına ve iletişimi engelleyerek, gruplaşmalara ve çatışmalara neden olmaktadır (Aydın, 2000, 308). Olaylara verilen farklı anlamlar, yetersiz bilgi iletimi, iletişim kanallarındaki bozukluklar da çatışmaya neden olabilmektedir. Nitekim Robbins (1994, 227) iletişimin çok fazla ya da az olmasının çatışma potansiyelini arttıracaklarını belirtmektedir.

Nedeni ve düzeyi her ne olursa olsun çatışmada ortak olanlar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olan tarafların birbirlerine kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme uğraşı içerisinde olmalarıdır (Ataman, 2001, 471). Bu nedenler çatışmanın getirdiği olumlu ya da olumsuz sonuçları anlamada bize yardımcı olacaktır.

2.2. Çatışma Türleri

Literatür incelendiğinde çatışma türleri hakkında birçok farklı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar çatışmanın niteliği, tarafları, örgüt içindeki konumu gibi değişkenler doğrultusunda değişmektedir. Örgütsel çatışmaya neden olan kişisel farklılıklar ise, kişilerin farklı amaç ve değer yargıları, beceri ve yetenek farklılıkları, kişilik ve algılama farklılıkları, ahlaki değerleri ve duygularından oluşmaktadır (Yelkikalan, 2006:2000).

Sökmen ve Yazıcıoğlu çatışma türlerini dört ana başlıkta sınıflandırmışlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:5).

Tablo 2.Çatışma Türlerinin Sınıflandırılması

Çatışmanın Fonksiyonuna Göre	Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Pozisyonuna Göre	Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	Çatışmaya Neden Olan Taraflar Göre
Fonksiyonel Çatışma	Dikey Çatışma	Potansiyel Çatışma	İçsel Çatışma
Fonksiyonel Olmayan Çatışma	Yatay Çatışma	Algılanan Çatışma	Kişiler Arası Çatışma
		Hissedilen Çatışma	Birey-Grup Çatışması
		Açık Çatışma	Birey-Örgüt Çatışması
			Gruplar Arası Çatışma
			Örgütler Arası Çatışma

Kaynak: (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:5).

2.3. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananlarının yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlarına ilişkin toplumsal yargılara bağlı bir şekilde değişmektedir (Karip, 2003:33). Çatışmaların örgüt içerisinde kontrolsüz bırakılması işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini azaltırken, etkin bir şekilde yönetilmesi işletmeler için yeni fırsatların kapısını açabilmektedir. Yöneticilerin bu nedenle çatışmaları görmekten kaçınmaları yerine fırsatları görerek çatışmanın yararlı yönlerine odaklanmaları gerekmektedir. Çatışmanın örgüt ve birey için olumlu yönleri şunlardır: (Karip, 2013:36-38)

- ✓ Daha iyi ilişkilerin oluşturulması,
- ✓ Ruhsal olgunluk,
- ✓ Bireyin kendine saygısının artması ve geliştirilmesi,
- ✓ Bireysel gelişim,
- ✓ Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi,
- ✓ Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak,
- ✓ Daha iyi çözümler oluşturmak,
- ✓ Örgütsel değişimi sağlamak,
- ✓ Sıradanlıktan uzaklaşmak,
- ✓ Uyumlu bir takım çalışmasının oluşturulmasıdır.

Anlaşmazlıklar doğru bir biçimde yönetildiğinde gelişimin, ilerlemenin, dönüşümün, barışın ve bütünleşmenin hem enerji kaynağı hem de motoru olabilmektedir (Bush ve Folger, 2013: 13). Çatışmalar doğru ve etkin bir biçimde yönetilebilir ise olumlu bir noktada kontrol edilebilir, aksine eğer yönetilemez ise organizasyonlar için verimsizlik ve başarısızlık, güçsüzlük ve aksamalara yol açabilir (Ahmadian Sima vd, 2012: 367). Çatışmanın olumsuz sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir (Karip, 2013: 40-41):

- Stres ve işten usanmak,
- Örgütte iletişimde zayıflama ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheliğin hâkim olduğu bir havanın oluşması,
- İş doyumu ve performansın azalması,
- Değişime karşı direncin çoğalması,
- Örgütü sahiplenmişliğin ve bağlılığın azalmasıdır.

Yöneticilerin sürekli dinamik ve dikkatli olması gerekliliği için, yöneticilerin yöneticilik yeteneklerini geliştir (Keçecioglu, 1999:101).

3. YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Bilgi çağı olarak adlandırdığımız bu yüzyılda işletmeler hem kendi içlerinde hem de çevrelerinde birçok yeniliğe maruz kalmaktadır. Yaratıcılık günümüz işletmeleri için artık bir zorunluluk haline gelmektedir. Öyle ki bu çevresel değişimlere adapte olabilmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini devam ettirebilmek için sürekli bir yenilenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılık yenilenme için gerekli olan önemli bir araçtır. Certo (2000: 519) yaratıcılığı; “yeni fikirleri benzersiz yöntemlerle birleştirme ya da fikirler arasında faydalı ilişkiler kurma yeteneği” şeklinde tanımlamıştır. Bir diğer tanımda; “gözlem, bilgi, deneyim veya düşünceleri yeni düşünce veya kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirmek yaratıcılıktır” denilmektedir (Yıldırım, 2003: 38). Bu ifadelerden de anlaşıldığı üzere yaratıcılık yenilik üreten önemli bir araç olarak görülmektedir.

Yaratıcılık konusunda inceleme yapan araştırmacıların temelde dört farklı görüş üzerinde durdukları görülmektedir (Gümüşsuyu, 2005: 5):

- ✓ *Yaratıcı İnsan*: Yaratıcılığı kişisel, doğal insan yeteneği olarak ele alan yaklaşım,
- ✓ *Yaratıcı Süreç*: Yaratıcılığı zihinsel bir etkinlik olarak değerlendiren yaklaşım,
- ✓ *Yaratıcı Sonuç*: Yaratıcı düşünmeyi sürecin “sonuçları” ve “çıktıları” açısından ele alan yaklaşım,
- ✓ *Yaratıcı Çevre*: Yaratıcılığı, ortaya çıktığı durum, ortam ve yer açısından ele alarak yaratıcılığın ortaya çıkışını uyarıcı, kolaylaştırıcı veya engelleyen çevresel koşullar üzerinde duran yaklaşımdır.

Yaratıcılık, yeni ya da daha iyi uygulamalar, ürün ve hizmetler meydana getirebilmek için fikirler üretme olarak da ifade edilebilir (Özçen, 2005: 163). Başka bir ifade şekli ile yaratıcılık sadece mevcutta bulunmayan ürün, hizmet ve fikirleri oluşturmak değil, aynı zamanda hali hazırda mevcut olan ürün, hizmet ve fikirlerin güncellenmesi geliştirilmesi anlamına da gelmektedir.

Örgütsel yaratıcılığı, karmaşık sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olarak ifade edebiliriz. Bireyin gösterdiği yaratıcı davranış ve bu davranış sonucu elde edilen çıktı örgüt ortamında meydana geleceği için yaratıcılık örgütseldir ve ancak örgütte yaratıcı bireylerin olması sonucu oluşmaktadır (Savieski, 2004: 81). Küresel ekonominin gereklilikleri içerisinde, bir işletmenin rekabetçi piyasa şartlarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından izleyerek örgütlerine uygun şekilde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:115).

3.1. Yaratıcılığın Oluşma Aşamaları

Yaratıcı kişinin davranış ve düşüncelerinin gelişme aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Eryeler, 2003: 37-38):

- ✓ *Hazırlık Aşaması*: Problemlerin belirlendiği aşamadır. Öncelikle sorun hissedilir ve ilgilenilecek bir şey olduğunun farkına varılır. Problemin ne olduğu anlaşılmaya ve öğrenilmeye çalışılır.
- ✓ *Veri Toplama Aşaması*: Soruna yoğunlaşılır ve tüm bilgiler toplanmaya başlanır. Özetle yaratıcı fikrin olduğu, düzenli fikrin toplanıp organize edildiği ve konu üzerinde yoğunlaşmanın sağlandığı aşamadır.
- ✓ *Kuluçka Aşaması*: Gerekli bilgiler toplanıp bir süre için aklın bir köşesinde saklanır. Bu şekilde sınırlamalar gevşetilerek daha özgür hale gelinir. Yeni çözüm yolları, problemin unsurları arasında yeni sentezlemelere gidilir.
- ✓ *Aydınlanma Aşaması*: Sorun ile ilgili çözümün kendini belli ettiği aşamadır. Sorunu çözmek için, beklenmedik bir zamanda akla yeni bir fikir gelebilir ve bu fikir not alınabilir. Aniden bir düşünce parıltısı ile “beyinde şimşek çakması” da denilen anlık bir dönem yaşanır. Bu aşamada ürün birden somutlaşır ve kişi gerilimden kurtularak rahatlar. Yaratıcılık sürecinin en kısa aşamasıdır.”

3.2. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Çatışma İlişkisi

Günümüzde küreselleşmenin ticari sınırları kaldırması ve bununla beraber rekabetin giderek artması işletmelerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için çevrelerinden gelen uyarıcı etkilere daha hızlı adapte olmasını gerektirmektedir. Yaratıcılığın giderek daha popüler bir hal almasının nedenlerinden biri de değişen tüketici taleplerinin hızlı bir şekilde değişmesidir.

İşletmelerin pazarda tutunabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bu tür durumları göz ardı etmek yerine örgütün bütününe yaymaları, benimsemeleri ve desteklemeleri gerekmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232-233). Yaratıcılık her ne kadar yaratıcı bireylerin farklı kişilik yapıları ve farklı eylemleri neticesinde oluşsa da esas olarak iş ortamı koşullarının pozitif ve negatif özelliklerinin etkisi altındadır (Eren ve Gündüz, 2002: 68-

69). Araştırmalar yöneticinin çalışanlarını teşvik etmesinin ve bağlı olduğu yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin açık hale getirilmesinin, yaratıcılık ve yeniliğin artmasına neden olduğunu göstermektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 71). Sigmund Freud'a göre yaratıcılık insanın içsel çatışmalarından kaynaklanmaktadır (Singer, 1998: 39). Modern yönetim anlayışına göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur. Hiç atışmanın bulunmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz yönde etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi veya verilememesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (Őenyigit ve Tetik, 2004: 109). Őöyle ki yapısında çatışma bulunan örgütlerde bireylerin özgüveni ve yaratıcılık yeteneği gelişim gösterebilmekte ve bu da çalışanların performansına olumlu katkı sağlayabilmektedir.

4. SONUÇ

Çatışmalar her zaman hayatımızın bir parçası olmuştur. En az iki kişinin bulunduğu her toplulukta da elbette olacaktır. Sağlıklı bir şekilde üretim yapan her örgütte çatışmaların olması beklenmektedir. Burada önemli olan çatışmaların doğru bir şekilde yönetildiğinde uzun dönemde örgütlere katkı sağlayabileceğidir. Eğer çatışmalar etkin bir şekilde yönlendirilemiyorsa bile bu durumun önceden saptanıp üst düzey yönetimin çatışmaya yaklaşımındaki eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

Örgüt ile çalışan amaçlarının bütünleştirilip üretim performansının arttırılabilmesi için öncelikle çalışanların anlaşılması gerekmektedir. Çalışanların birbirleri ile veya ast-üst ilişkilerinde iletişim boşlukları ile karşılaşmasının önemli bir çatışma nedeni olduğu görülmektedir. atışmaların yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için iletişim yollarının aktif tutulması gerekmekte ve çalışanların kavramlara verdikleri anlamları iyi özümsemek gerekmektedir. Çok farklı kültürden çalışanların bir arada çalıştığı örgütlerde elbette ki çatışmaya neden olacak birçok faktör bulunmaktadır. Ancak burada önemli olan çatışmayı engellemek değil, çatışmayı doğru yönetmektir. Yazın taraması göstermiştir ki çatışma ile örgütlerde meydana gelen enerji olumlu yönlerde kullanılarak katma değeri olan bir çıktı elde edilebilmektedir.

Rekabetin yoğun yaşandığı ve sınırların ortadan kalktığı günümüz iş hayatında örgütler güçlerini koruyabilmek için en ufak fırsatları dahi değerlendirebilme eğilimindedir. Teknoloji ve bilginin hızlı bir şekilde paylaşılması know-how denilen kavramın önemini giderek kaybetmesine neden olmaktadır. Bununla doğru orantılı olarak emtialaşma ise hızlı bir şekilde artmaktadır. Örgütler bu kısır döngü ile farklılık oluşturma ve değer yaratma hamleleri ile başa çıkmaya çalışma eğilimindedirler. Ancak farklılık oluşturma ve değer yaratma görüldüğünden daha fazla zamana ve maliyete sebep olan uğraşlardır. Bunun yanı sıra firmalar içlerinde bu eksiklikleri kapatabilecek daha az maliyetli bir güce sahiptir. Örgütsel yaratıcılık örgütlerin bu zorlu isteklerine cevap verebilecek potansiyele sahiptir.

Açıklamaların geneline bakıldığında örgütsel çatışma ve örgütsel yaratıcılık birbirleri ile ilişkiye sahip olabilecek kavramlar gibi görünmektedir. Bu iki konunun beraber incelenmesi literatürü zenginleştirmek adına oldukça faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

Ahmadian, S., Shekary, G., ve Khayatmoghadam, S. (2012). Investigates The Effects of Conflict Management Strategies on Job Stress of the Staffs of Emergencies in Mashhad Hospitals. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 367-372.

Alakavuklar, N. O.ve Arbak. Y. (2008). "Ahlaki İkiem atışmalarının Yönetiminde Etik Eğilimlerin Rolü", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, Mayıs, 701-705.

Aslan, Ő., (2008). "Bireylerarası atışmayı özümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması", *KMU İİBF Dergisi*, 10(15), 303-323.

Ataman G., (2001). *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aydın, M., (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.

Basım, H. N., etin, F. ve Meydan, C. H. (2009). "Kişilerarası atışma özme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 57-69.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara

- Bingöl, D., (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta, Erzurum.
- Bush, R.A.B.ve Folger, J.P. (2013). The Promise of Mediation, The Transformative Approach to Conflict "Arabuluculuk ve Getirileri, Dönüşümsel Çatışma Yaklaşımı", çev. Gamze Sart, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti., Ankara.
- Can, H., (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Certo, S. C., 2000. Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment (8. Edition), Prentice Hall International Inc, London.
- Çavuş M.F. (2006), İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T., (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 229-244.
- Erdoğan, İ., (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. ve GÜNDÜZ. H., (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, (5), 65-84.
- Ertekin, Y. (1993). "Stres ve Yönetim" , TODAİE Yayınları, No:253, Ankara.
- Eryeler, E., (2003). Etkin Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H.K. ve BÜLBÜL, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları, Gazi Üniv. İİBF Dergisi, 1/2004, ss. 115-129.
- Gümüşsuyu, Ç., (2005). Yaratıcı Örgüt Kültürü Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması, TODAİE Yayın, Ankara.
- İpek, C. (2003). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıkları ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri-Siirt İli Örneği, Yüksek lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Karip, E., (2013). Çatışma Yönetimi, Pegem A. Ankara.
- Keçecioglu, T. (1999). Örgütlerde Çatışma Ve Yönetimi. Mercek Dergisi, 144.
- Koçel, T., (2005). İşletme Yöneticiliği, (8.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kovancı. A., (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Küçükali, R., (2011). Yönetim Felsefesi, Ankara.
- Özçen, N., (2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Pondy R. Louis. (1990). Organizational Behaviour And Management. "Organizational Conflict Concepts And Models". (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.
- Robbins, S, P. ve Judge, T. (2012). Organizational Behaviour, Çev. Ed. İnci Erdem K, Nobel Ankara.
- Robbins, S. P., (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk), Etam Basım Yayım Ltd, Eskişehir.
- Savieski, F., (2004). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Singer, G ve Jerome, L., (1998). Çocuklarda Yaratıcılığın Gelişimi, (Çev: Nurdan Cihan Şümül), Gendaş Kültür Yayınları, İstanbul.
- Soyalp, A. (2001). Halk Eğitim Merkez Müdürlerinin Çatışma Çözümleme Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A. ve YAZICIOĞLU, İ., (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1),1-19.

Şenyiğit, G.ve Tetik, S., (2004). “Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler ve Bir Uygulama Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(2), 107-122.

Şimşek M.Ş., (1999). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara.

Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Güney Ofset.

Varlık, S. (2008). “İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Alanları” Konya İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniv. S.B.E. Konya.

Yelkikalan, N., (2006), “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2), 195-209.

Yıldırım, R. (2003). Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.