

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE BÜYÜME, ÇATIŞMA VE
ÇATIŞMANIN ANALİZİ:
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Abdullah KARAARSLAN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Enver AYDOĞAN**

Ankara-2010

ONAY

Abdullah KARAARSLAN tarafından hazırlanan “İşletmelerde Büyüme, Çatışma ve Çatışmanın Analizi: Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 14.12.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme/Yönetim Organizasyon dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Enver AYDOĞAN (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

Yrd. Doç. Dr. Rıdvan BAYIRLI

ÖNSÖZ

İşletmeler zaman içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için büyümek zorundadırlar. Büyümeksizin bir işletmenin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. Ancak bu büyüme süreci işletme için beraberinde bir takım sorunlar getirmektedir.

Çatışma ise insan yaşantısının her safhasında karşılaşıldığı gibi işletmelerde de her zaman karşılaşılan, çoğu zaman istenmeyen bir olgudur. Aslında unutulmaması gereken, sosyal bir varlık olan insanın unsurunun bulunduğu bir ortamda çatışmanın da kaçınılmaz oluşudur. Önemli olan, bu çatışmanın nasıl ele alındığı ve nasıl bir yöntem izleyerek çatışmanın işletme için faydalı bir hale getirilmesi gerektiğidir.

“İşletmelerde Büyüme, Çatışma ve Çatışmanın Analizi: Bir Uygulama” başlıklı bu tez çalışması büyük işletmelerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmanın çok sık rastlanan ve herkes tarafından hissedilen bir olgu olduğu düşüncesiyle yola çıkılarak hazırlanmış ve bu düşüncenin doğruluğu kendi alanında Türkiye’nin öncü kuruluşlarından biri olan “A” işletmesinde gerçekleştirilen bir uygulama ile test edilmiştir.

Tez çalışmam sırasında yakın ilgi ve yardımlarını eksik etmeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Enver AYDOĞAN’a, sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bütün hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini, sevgilerini esirgemeyen ve bu güne gelmemde en büyük pay sahibi olan sevgili anneme, babama, kız kardeşime ve tabii ki değerli eşime içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmam süresince cesaretim her kırıldığı zaman beni cesaretlendiren, hep yanımda olan sevgili arkadaşlarıma da çok teşekkür ederim.

Hazırlamış olduğum bu tez çalışmasını canım kızım Nehir’e ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÜYÜME VE BERABERİNDE GETİRDİĞİ SORUNLAR

1.1. İŞLETMELERDE BÜYÜME VE BÜYÜKLÜK	3
1.1.1. İşletmenin Tanımı, Doğuşu Ve Amaçları	3
1.1.2. İşletmelerde Büyüklük Sınıflandırması	4
1.1.3. Küçük ve Orta Boy İşletme(KOBİ)ler	5
1.1.4. İşletmelerde Büyüme	6
1.1.5. İşletmelerde Büyüme Kararının Verilmesi	7
1.1.6. İşletmelerde Büyümeyi Engelleleyen Faktörler	8
1.1.7. İşletmelerde Büyüme Planlama Ve Stratejisi	10
1.1.8. İşletmelerde Büyüme Evreleri	12
1.1.8.1. Başlangıç Evresi	12
1.1.8.2. Tutunma Evresi	13
1.1.8.3. Büyüme Evresi	14
1.1.8.4. Genişleme Evresi	16
1.1.8.5. Olgunluk Evresi	17
1.1.9. İşletmelerde Büyüme Sürecinde Başarının Sağlanması	18
1.1.10. Büyüme ve Küçük İşletmelerde Davranış	21
1.2. GİRİŞİMCİ YÖNETİMDEN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ	25
1.2.1. Girişimci Yönetim Biçimi	25
1.2.2. Profesyonel Yönetim	26
1.2.3. Profesyonel Yönetime Geçiş	26
1.2.4. Geçiş Sırasında Karşılaşılabilecek Sorunlar	27
1.2.4.1. İş Bırakmadaki İsteksizlik	27
1.2.4.2. Girişimcilik Kültürü	27

1.2.5. Profesyonel Yönetime Geçişin Yönetimi.....	28
1.3. İŞLETMENİN BÜYÜMESİ VE ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞME	29
1.4. İŞLETMELERDE BAŞLICA ÖRGÜTLENME ÇEŞİTLERİ	30
1.4.1. Fonksiyonel Örgütlenme	30
1.4.2. Bölge Veya Coğrafik Temellere Göre Örgütlenme	32
1.4.3. Ürün Temeline Göre Örgütlenme	33
1.4.4. Matriks Temele Göre Örgütlenme	34
1.5. BÜYÜME İLE İLGİLİ GENEL PROBLEMLER	36
1.5.1. İşletmelerde Büyümeden Kaynaklanan Karışıklık	37
1.5.2. Örgüt Yapısı	38
1.5.3. Büyümenin Personel Moraline Etkisi	39
1.5.4. Yetersiz Finansal Kayıtlar Ve Nakit Yönetimi	39

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI	42
2.2. ÇATIŞMANIN YÖNETİM KURAMINDAKİ YERİ	44
2.3. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ	47
2.4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	48
2.4.1. Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Nedenler	48
2.4.1.1. Bireylerin Kişiliklerindeki Farklılıklar	48
2.4.1.2. Bireylerin Amaçlarındaki Farklılıklar	49
2.4.1.3. Bireylerin Rol Ve Statü Algılamalarındaki Farklılıklar	50
2.4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	51
2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü	51
2.4.2.2. Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar	52
2.4.2.3. Örgütsel Değişimin Etkisi	52
2.4.2.4. Sınırlı Kaynaklara Bağımlılık	52
2.4.2.5. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi	53
2.4.2.6. Yöneticilik Görüş Ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	54
2.4.2.7. Görev Ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar	54

2.4.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	55
2.4.3.1. Algılamadaki Farklılıklar	56
2.4.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi	56
2.4.3.3. Dinlememe Sorunları.....	57
2.5. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	57
2.5.1. Fonksiyonel Olan Ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	58
2.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar	58
2.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	58
2.5.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Çatışma Türleri	59
2.5.2.1. Potansiyel Çatışma	59
2.5.2.2. Algılanan Çatışma	59
2.5.2.3. Hissedilen Çatışma	60
2.5.2.4. Açık Çatışma	60
2.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	60
2.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma	60
2.5.3.2. Kişilerarası Çatışma	61
2.5.3.3. Kişiler Ve Gruplar Arası Çatışma.....	62
2.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma.....	62
2.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma.....	63
2.5.4. Örgüt Yapısı Açısından Çatışma Türleri.....	63
2.5.4.1. Dikey Çatışma	63
2.5.4.2. Yatay Çatışma	63
2.5.4.3. Emir Komuta Personeli İle Kurmay Personel Çatışması .	64
2.6. ÇATIŞMANIN ANALİZİ.....	64
2.7. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	66
2.7.1. Bilmezlikten Gelme (Kayıtsızlık) Yaklaşımı	68
2.7.2. Geciktirme Yaklaşımı	69
2.7.3. İkna Etme Yaklaşımı.....	69
2.7.4. Yumuşatma Yaklaşımı	70
2.7.5. Kura Çekme Yaklaşımı.....	70
2.7.6. Sorun Çözme Yaklaşımı.....	70
2.7.7. Üçüncü Bir Tarafın Yargısına Başvurma Yaklaşımı	71

2.7.8. Politik Yaklaşımlar	71
2.7.9. Pazarlık Etme Ve Karşılıklı Ödün Verme Yaklaşımı	72
2.7.10. Oylamaya Başvurma Yaklaşımı	72
2.7.11. Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yaklaşımı	72
2.7.12. Meşgul Etme Yaklaşımı	73
2.7.13. Yeni Olanaklar Bulunması Yaklaşımı	73
2.7.14. Örgütsel Önlemler Alma Yaklaşımı	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜK İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN ÇATIŞMAYA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	75
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	75
3.3. İKİLİ GÖRÜŞMELER SONUCUNDA EDİNİLEN BULGULAR	76
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARACI	76
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	82
3.6. HİPOTEZLER	82
3.7. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM	82
3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	84
3.8.1. Çatışma Kaynağı Olarak Görülen Unsurlara İlişkin Bulgular	85
3.8.2. Çatışmanın Algılanması ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	90
3.8.3. Çatışma Algılanması ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	91
3.8.4. Çatışma Algılanması ile Yaş ve Hizmet Yılı Arasındaki İlişki	93
SONUÇ	95
KAYNAKÇA	99
EKLER	108
EK-1 : ÖLÇME ARACI (ANKET)	108
EK- 2. ÖLÇEĞE İLİŞKİN PATH (YOL) GRAFİĞİ	111
ÖZET	112
ABSTRACT	113

TABLOLAR

Tablo 1 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Model Uyum Göstergeleri	78
Tablo 2 : Birinci Alt Ölçek ve Maddeleri Arasındaki Korelasyonlar	79
Tablo 3 : İkinci Alt Ölçek ve Maddeleri Arasındaki Korelasyonlar.....	80
Tablo 4 : Üçüncü Alt Ölçek ve Maddeleri Arasındaki Korelasyonlar.....	81
Tablo 5 : Alt Ölçeklerin İç Tutarlık Güvenilirlikleri	82
Tablo 6 : Katılımcıların Öğrenim Durumu Ve Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı	83
Tablo 7 : Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	86
Tablo 8 : Kadın Ve Erkek Cevaplayıcıların Çatışmaya İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkın Manidarlığına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.	91
Tablo 9 : Öğrenim Düzeyine Göre Çatışma Kaynaklarına İlişkin Görüşler Arasındaki Farka İlişkin Tek Önlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	92
Tablo 10 : Çatışma Nedenleri ile Yaş ve Hizmet Yılı Arasındaki İlişkiler	93

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Fonksiyonel Örgütlenme	30
Şekil 2 : Bölge Temeline Dayanan Örgütlenme Yapısı	32
Şekil 3 : Ürün Temeline Göre Örgütlenme Yapısı	33
Şekil 4 : Matriks Temele Göre Örgüt Yapısı.....	35
Şekil 5 : Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi.....	45
Şekil 6 : Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler	67

GİRİŞ

Bir lke ekonomisinin sağlıklı işleyebilmesi için Küçük ve Orta lekli işletmeler(KOBİ)'in de sağlıklı bir ortam içinde faaliyetinde bulunmaları gerekmektedir. KOBİ'ler ile ilgili incelemelerin belki de en önemli kısımlarından biri bu işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği konusudur. Yeni kurulan birçok işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son verdiği araştırmalar tarafından ortaya konulmaktadır. Öyle ki, belli bir dönemde kurulan işletmelerin sadece yüzde 1'den daha az kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmektedir (Akın, 2002: 13).

Öte yandan, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için büyüme kararını er ya da geç vermesi kaçınılmazdır. Bu noktada, başarı için önemli olan işletme büyürken işletme yöneticilerinin de bu büyüme sırasında karşılaşılabilecek sorunlara karşı tedbir almasıdır. Bu sorunlardan biri de örgüt ile ilgili sorunlardır. İşletme büyüdükçe örgütsel yapının da büyümesi gerekecek, çatışmayı ortaya çıkaran nedenler daha sık rastlanmaya başlayacaktır.

atışmanın büyük işletmelerdeki durumunu incelemeyi hedefleyen bu çalışmanın, büyüme ve çatışma kavramlarını bir arada incelemek isteyen araştırmacılara yol gösterici bir kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

 bölüm halinde hazırlanan bu çalışmada öncelikle işletmelerde büyüme ve beraberinde getirdiği sorunlar ile çatışma kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılarak incelenmiş, teorik incelemenin ardından büyük işletmelerde karşılaşılan çatışmanın nedenlerini inceleyen bir uygulama çalışması ile somut bir sonuç elde edilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde işletmelerde büyüme, KOBİ'ler, büyüme evreleri, girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş süreci, büyüme neticesinde gerek duyulan örgütsel değişim ve başlıca örgütlenme eşitleri ile büyüme sırasında karşılaşılan problemlere değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise çatışma kavramı açıklanmış olup, çatışmanın yönetim kuramındaki yeri ve önemine, nedenlerine, türlerine, çatışmanın analizine ve çatışmanın çözülmesine ilişkin yaklaşımlara değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; Türkiye’de sektörünün lider kuruluşu olan, 3500’ün üzerinde çalışana sahip “A İşletmesi”nde yürütülen bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir. İşletmede çalışanlar üzerinde örnekleme yapılarak gönüllü katılımcılara anketler dağıtılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda büyük işletmelerde yaşanan çatışmaların nedenlerinin analiz edilmesi hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÜYÜME VE BERABERİNDE GETİRDİĞİ SORUNLAR

1.1. İŞLETMELERDE BÜYÜME VE BÜYÜKLÜK

1.1.1. İşletmenin Tanımı, Doğuşu Ve Amaçları

İşletme kavramı iş kökünden gelmekte olup şu üç anlamı içermektedir;

- Bir alet, makine ve bu gibi bir aracı çalıştırmak, yani ona bir iş gördürmektir.

- Çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer, diğer bir ifadeyle işyeridir.
- Sermaye ve personel elemanlarından oluşan bir üretim birimidir.

İşletmenin her üç anlamında da faydalı yani üretici bir hareket ve faaliyette bulunma anlamı görülmektedir. Birinci tanımda teknik, ikinci ve üçüncü tanımda sosyal ve teknik özellikler söz konusudur (Tosun, 1989: 25).

İşletmenin bir başka tanımı; üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bünyesinde birleştiren, geliştiren bir sistemdir. Başka bir yaklaşımla işletme, “doğal kaynaklar, sermaye ve emek faktörünün belli oranda ve belli örgüt içinde bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir” diye tarif edilir (Karataş, 1991: 6).

Bazı kişiler başkalarının adına ve hesabına çalışmayıp kendileri bağımsız olarak çalışmak istedikleri zaman bir işletme kurarlar. Burada esas olan işletmenin değil, kurucuların amaçlarıdır. Kurucuların bağımsız iş sahibi olmak, kazanç sağlamak, tüketiciye ve halka hizmet etmek, işsizliği azaltmak vb. gibi muhtelif amaçları vardır. Amaçlar ne olursa olsun bunun gerçekleşmesi, işletmenin yaşama ve gelişmesine bağlı olduğundan, işletmenin başta gelen amacı olarak varlığını sürdürmesi ve bunun için de gelişmesi, büyümesi ve ekonomik çevrede yaşayacağına göre bunun şartlarına uyması önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Yönetim organı ise bu sorunları çözmeye çalışır. Bu konudaki başarı ise işletmenin ömrünü ve gelişme seyrini belirler.

1.1.2. İşletmelerde Büyüklük Sınıflandırması

İşletmenin büyüklüğünün tespitinde karşımıza büyük veya küçük ölçekli işletmelerin çeşitlendirilmesi çıkar. Bir işletmeyi büyük ve küçük ölçekli işletme olarak sınıflandırmak ortama, çevreye, işletmenin faaliyet sahasına ve birçok değişik faktörün dikkate alınıp alınmamasına göre değişmektedir.

Yakın zamana kadar, işletmelerin büyük, orta ve küçük işletme şeklinde gruplandırılmasında kullanılan en somut ölçüt, daha çok üretim işletmeleri için geçerli olan kapasiteydi. Ancak bazı tür işletmelerin faaliyetleri açısından kapasite ölçüt kavramının yetersiz kalması söz konusudur. Bu durumda değişik ölçütlerin kullanılması söz konusudur. İşletmelerin gruplara ayrılmasında kullanılabilecek ölçütleri somut ve soyut ölçütler olmak üzere, iki ayrı grupta toplamamız mümkündür (Karataş, 1991: 38).

Somut ölçütler:

- Çalışan kişi sayısı (hizmet işletmeleri).
- Belirli bir süre içerisinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı.
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde, yarı mamul ve benzeri maddeler miktarı.
- Belirli bir süre içinde kullanılan enerji miktarı ve türü (beygir gücü, su, elektrik, buhar ve atom vs.).
- Belirli bir süre içerisinde yapılan satışların miktarı ve tutarı.
- Sermaye miktarı ve bileşimi.
- İşlenen ve faydalanılan toprağın genişliği (tarım işletmeleri).
- Kullanılan makine, tezgah ve diğer araçların sayısı ve gücü.
- Fiziki alanın kullanımı (tiyatro ve sinemalarda koltuk, otellerde yatak sayısı vb.)

Soyut ölçütler:

- İşletmelerde yönetimin bağımsız olmaması (küçük işletmelerde yönetim bağımsızdır ve yöneticiler aynı zamanda mal sahibidirler).
- Sermaye sahiplerinin tek kişi, küçük bir grup veya büyük bir grup olması (küçük işletmelerin tek kişi veya adi ortaklık şeklinde

olmasına karşılık, büyük işletmelerin anonim, limitet şirket vs. şeklinde kurulmaları gibi).

- Faaliyetlerinin belirli bir bölgeye, ülkeye veya uluslararası çevreye yönelik şekilde olması.
- Aynı sanayi veya iş kolunda çalışan işletmelerle karşılaştırılmaları halinde ortaya çıkan konumlarına göre.

Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank)'nın yapmış olduğu sınıflandırmaya göre ise “50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler” küçük işletme olarak, “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler” orta büyüklükte işletme, “250 kişiden fazla yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25 milyon Türk Lirasını aşan işletmeler” ise büyük işletme olarak adlandırılmaktadır ((Erişim) http://www.eximbank.gov.tr/html_files/KobiDvzKr.htm, 01.03.2010).

1.1.3. Küçük ve Orta Boy İşletme(KOBİ)ler

Ülkemizde kabul gören KOBİ tanımlarından birisi Müftüoğlu'nun çalışmasında geçmektedir. Bu çerçevede yapılan tanım şöyledir (Müftüoğlu, 2002: 148-152):

- İşyeri: Sadece işletme sahibinin ve aile bireylerinin çalıştığı işgücü maliyetinin olmadığı işletmelerdir.
- Çok küçük işletme: 1 ile 9 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.
- Küçük işletme: 10 ile 49 arasında personel çalıştıran işletmelerdir. Bu sayıya aile bireyleri dâhil değildir.
- Orta işletme: 50 ile 199 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.

Resmi Gazete’de yayımlanan KOBİ tanımında ise KOBİ’leri iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden veya yıllık net satış hâsılatı ya da bilânço aktif toplamı yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Resmi Gazete, 2006).

KOBİ’ler gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun ekonomilerin belkemiğini oluşturlar (Aksoy ve Demirel, 2008: 391). Bu durum KOBİ’lerin önemini

göstermektedir. Bu bilginin ortaya koyduğu bir başka gerçek de; tüm Dünya’da ekonomik dokunun KOBİ’lerce örüldüğüdür. Bu gerçek, “bir ülkede ekonominin güçlü olmasının, KOBİ’lerin güçlü olmasından geçtiği” kanaatini oluşturmaktadır (İlhan, 2004: 82-93). Türkiye’de üzerinde uzlaşmış bir KOBİ tanımı yoktur. KOBİ’lere hizmet veren her kurum ve kuruluş farklı bir KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamada farklılıklar oluşmakta, KOBİ’lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğer bazı uygulamaların dışında kalabilmektedir. Ayrıca farklı tanımlar KOBİ’lere yönelik istatistiklerin farklı sonuçlar vermesine de yol açmaktadır. Bazı KOBİ tanımlarındaki diğer bir sorun da sadece “imalat sanayii” işletmelerini kapsama almasıdır. Dolayısıyla diğer sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmeler, esnaf ve sanatkârlar kapsam dışında kalmakta, mevcut devlet teşviklerinden yararlanamama durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir.

1.1.4. İşletmelerde Büyüme

İşletmelerde büyümenin göstergesi olarak pek çok ölçüt kullanılabilir. Bunlar; şirketin toplam varlıklarının defter değeri, şirketin piyasadaki işletme değeri, şirketin toplam satış hacmi, şirkette toplam çalışan sayısı, örgütsel karmaşıklık derecesi, yatırım ve üretim hacmi ve diğer ölçütler olarak kabul edildiğinde, bu maddelerden bir ya da birkaçı işletme büyüklüğünü belirlemede kullanılabilir. Büyüme ise söz konusu değişkenlerin belli bir zaman aralığında artma yönünde gösterdiği değişim olarak tanımlanabilir (Baş, 1990: 47)

Büyümenin miktar artışını ifade ettiği düşünülse de, işletme büyümesi kavramı gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak, bir nitelik değişimi ve hacim artışını anlatır. Yani büyüme, sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik olarak artışını değil, aynı zamanda niteliksel değişimlerini de içerir. Bu sebeple büyüme, belli bir zaman süreci içerisinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını teşkil eden maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişim ve gelişimleri ifade etmektedir (Koçel, 1993: 9).

1.1.5. İşletmelerde Büyüme Kararının Verilmesi

Büyük işletmeler, çok kez bir zamanlar başarılı olmuş küçük işletmelerdir. İşletme kurulup, yol almaya başladığında düşünceler, onun nasıl büyütülebileceği fikri üzerinde yoğunlaşmaya başlar. Büyüme süreci girişimci açısından çeşitli zorlukları beraberinde getirecek, her evre sanki işe yeniden başlanıyormuş gibi sorunlar ortaya çıkaracaktır (Clegg ve Barrow, 1984: 201).

Büyümeksizin başarılı olmuş bir işletme göstermek neredeyse imkânsızdır. Genel anlamda ele alındığında, işletme sahibi yöneticinin kişisel gelire olan isteği ne olursa olsun, büyümeyen bir işletmenin gerçek anlamda başarılı olma şansı yok denecek kadar azdır. Bu durum, ister başarı ister kârlılık ister uzun ömürlülük olarak kabul edilsin, doğru bir yargıdır (Petrof,1972: 375). Pek çok küçük işletme sahibi, kuruluş gününden itibaren içlerinde büyüme tutkusuyla yaşamaktadırlar. Bu girişimciler için büyüme, süregelen bir hedef konumundadır. Yani, büyüme felsefesi "Eğer firmanız büyümemeye karar vermişse, bu sonun başlangıcıdır." şeklinde ifade edilmektedir (Longenecker ve Moore, 1991: 620). Zira eğer genel ekonomide bir genişleme varsa ve işletme yerinde sayıyorsa, bir önceki döneme ait kârların korunması sürekli olarak zorlaşacaktır. Enflasyon dolayısıyla giderlerde sürekli artışlar olurken satışlar, belki de artık bunları karşılayamayacak duruma geleceklerdir. Gene, sanayideki diğer işletmelerin satış ve kâr artış yüzdeleri belirgin derecede fazlaysa, rekabet koşulları aleyhte çalışacak ve dolayısıyla satış ve promosyon giderleri artacaktır (Petrof,1972: 375). O halde büyüme, bazı istisnai haller dışında başarılı olmak isteyen işletmeler açısından kaçınılmazdır. Büyüme aşamasında mutlaka sorunlar yaşanacaktır. Hatta bu süreçte işletme kendini sanayinin dışında bile bulabilir. Büyüme, başarıyı garanti de edemez, ancak, işletmelerde mutlaka ele alınması gereken bir kavramdır. Küçük işletme sahiplerinde büyümeye karşı istekli olma duygusu faaliyetlerinde sürekli ateşleyici bir rol oynayacaktır (Petrof,1972: 375).

1.1.6. İşletmelerde Büyümeyi Engelleyen Faktörler

Yeni kurulan işletmelerde, üretimin daha ilk safhalarında pek çok faktör, işletmenin etkin ve verimli çalışarak büyümesine engel olacaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyümeyi engelleyici faktörler genel olarak aşağıda gösterilmiştir (Akın, 2002: 14):

- Parasal ücret gelirlerindeki düşüklükler piyasada yeni ürünlere talebi kısıacak ve imalatçıların gelişmesini engelleyecektir.
- Ormancılık, balıkçılık, çiftçilik gibi ilk üretimi yapanların verimsiz çalışmaları, standart hale gelmemiş, düşük kaliteli mallar üretmeleri imalatçı işletmeleri hammadde açısından zor durumda bırakacaktır.
- Nakliye sırasında ortaya çıkacak yüksek taşıma masrafları, sınırlı pazar payına sahip işletmelerin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştıracak etkenlerdendir.

Bunların yanı sıra, sermaye yetersizliği, kalifiye eleman eksikliği, nitelikli yönetici ve uygun teçhizatın bulunmaması, yerel girişimcilerin iş tecrübesinin yetersiz olması da büyüme önündeki engellerdendir (Stanley ve Morse, 1965: 143-144).

Çeşitli kaynaklarda, işletme yöneticilerinin büyüme fırsatlarını sağlama yolunda önemli adımlar atabilmeleri için, büyüme önündeki engeller karşısında dikkatli olmaları gerektiği vurgulanmış, önemli başarısızlık sebepleri olarak da aşağıdaki faktörler belirtilmiştir (Petrof, 1972: 376-377):

Potansiyele oranla düşük satışlar: Satışlardaki düşüş, ürün hakkında yeterli teknik bilgiye sahip olmama ve üretimle dağıtım metotlarındaki hatalara bağlı olabilir. Satın almadaki hatalar da satışları etkileyecektir. Eski bir sözde, "Satın alımı iyi yapılmış bir mal, yarı satılmış demektir." denilmektedir. Yöneticinin, satış, reklam ve diğer promosyon faaliyetlerini ya da planlama, örgütleme, kontrol gibi faktörleri göz ardı etmesi de başarısızlık sebeplerindendir.

Satışlara oranla yüksek faaliyet giderleri: Bütçelemedeki hatalar ve tahmin yetersizlikleri oldukça önemli problemlere yol açmaktadır. Faaliyet giderlerinin sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Sermaye yetersizliği: İşletmelerde büyüme sürecinde en sık karşılaşılan başarısızlık sebebi sermaye yetersizliğidir. Genelde, kuruluşu izleyen 1- 2 yıl içinde ortaya çıkmakta ve esas sebebi olarak da planlama ve strateji hataları gösterilmektedir.

Stoklama problemi: Satın alma ve üretimdeki dengesizlikler, küçük işletmelerde büyüme sürecinde stoklama ve dolayısıyla finansman ve yer sorunlarına sebebiyet vermektedir.

Alacakların tahsilindeki güçlükler: Büyüme önündeki önemli en önemli engellerden biri kredilerin hatalı yönetimidir. Bu aynı zamanda küçük işletme başarısızlıklarının da önemli sebeplerindendir.

Gereksiz sabit varlıklar: Büyüme dikkatli planlanamazsa, fazladan arsa, bina, makine, araç gibi sabit varlıklara yapılan yatırımlar cari işlemleri olumsuz yönde etkileyebilir.

Hatalı yerleşim: Uygun bir yerde kurulmamış olan işletmeler, çeşitli şekillerde yönetim zorluklarıyla karşılaşır ve daha baştan işi terk etmek zorunda kalabilirler. Büyümenin önündeki en büyük engel kuruluş aşamasında yer seçiminin hatalı yapılmasıdır.

Bu sayılanlar, genelde tüm küçük işletmelerde her aşamada farklı şekillerde rastlanabilecek problemlerdir. Büyüme aşamasında dengeli olarak kontrol edilmezlerse, büyümeyi engellemek bir yana işletmeyi işkolunun dışına da atabilirler.

Bu noktada büyüme tuzağı olarak adlandırılan bir kavramdan söz etmek yerinde olacaktır. Satış ve kârlardaki hızlı yükselme işletmenin nakit durumunu tehlikeye düşürebilir. Çünkü, fazladan kâr yoluyla gelen nakitten daha fazla ve hızlı şekilde ek nakit çıktısı ortaya çıkabilecektir. Aynı şekilde satışlar arttıkça stok düzeyinin artırılması gerekecek, bu da daha fazla nakit paranın hammadde ve mamul mala bağlanması anlamına gelecektir. Nakitler dikkatle yönetilmediği takdirde, küçük işletmeler için ölümcül bir silaha dönüşebileceklerdir (Longenecker ve Moore, 1991: 605).

Bir küçük işletmenin büyüme hızı, biraz da onun önüne çıkan fırsatlarla ilgilidir. Bu fırsatlar işletmeye yüksek kârlar vaat etse de, kaynaklarını zorlamalarına sebep olabilirler. Büyüme üzerinde işletmenin kaynaklarının nitelik ve gücünün önemi son derece fazladır. Yukarıda bahsedildiği gibi, büyüme engellerinin bir kısmı mali yapıyla ilgilidir. Bunun yanında, finansal olmayan sınırlayıcılar da büyüme ve büyüme hızı üzerinde etkilidirler. Bu sebeple, büyümeyi gerçekleştirmek için, zaman alsa bile, bir yönetici ekibi oluşturulmalıdır. Bu yönetim, işletmeyi daha büyük ölçeklerde de idare edebilme yeteneklerine sahip olmalıdır (Longenecker ve Moore, 1991: 620).

1.1.7. İşletmelerde Büyüme Planlama Ve Stratejisi

Büyüme, işletme yapısı ve çalışma yöntemleri ile ilgili çeşitli değişiklikleri de gerektirecektir. Bu durumda, işletme sahibinin esnek olması, yeni fikirlere açılması ve icabında yetki devretmesi gerekecektir. Yeni müşterilere, yeni yazarlara ve yeni rekabet yöntemlerine sahip olacağından gelişen ve büyüyen işletmeler, değişmeye yatkındırlar (Dikmen, 1992: 61).

Yeni kurulmuş küçük bir işletme için, bir ya da iki yıl ileriye bakmanın kristal bir küre yardımıyla tahminde bulunmaktan çok farkı yoktur. Pek çok şey, sürekli olarak değişmekte, yeni faktörler oyun alanına dâhil olmaktadır. O halde, bir ya da iki yıllık kısa vadeli esnek bir plan hazırlayarak, ileriki zamanlarda da bu planı sürekli düzenleyip geliştirmek yerinde olacaktır (Clegg ve Barrow, 1984: 201).

Büyüme planlarının gerekli ve önemli olmasının yanı sıra işletmelerde bu sistemi kullanabilme kabiliyetinin de bulunması gerekmektedir. Bütçelerin hazırlanması ve performansın buradan takip edilmesi, oran analizlerinin yapılması, elde edilen bilgilerin karar almada kullanılması gibi konular, bu alanlarda uzman kadroları gerektirir (Dewhurst ve Burns, 1989: 54). Bu arada, önemli bir nokta, büyüme planlamasında, konsantrasyonun sadece işletmenin meşgul olduğu dal ya da bununla ilgili bir konu üzerinde olmasının gerekliliğidir. Farklı alanlara dağılarak çeşitlendirmeye gitmek, başlangıç

aşamasında oldukça risklidir ve hâlihazırda başarılı olan bir işletmeyi bir anda zarara uğratabilir (Clegg ve Barrow, 1984: 201).

Stratejik planlama, büyüme sürecindeki tüm örgütler için gerekli bir kavramdır. Bu tür bir planlamadan bütün işkollarında çeşitli şekillerde faydalanmak mümkündür (Hodgets ve Kuratko, 1991: 195). Stratejik planlamada, öncelikle eldeki kaynaklar belirlenmeli, daha sonra da hedefler tespit edilmelidir. Bazı büyüme stratejileri, kısaca şu şekilde örneklendirilebilir:

- Aynı faaliyeti daha etkin olarak sürdürmek
- Mevcut müşterilere yeni ürünler satmak
- Mevcut ürünler için yeni pazarlar aramak
- Yeni pazarlara yeni ürünler sunmak

Küçük işletmeler büyüme sürecinde, özellikle yönetim kademelerinde sürekli bir değişim içinde olmalıdır. Değişimi yönetmek, zor ve zaman isteyen bir iştir. Hazırlıksız yakalanan küçük işletmeler bu dönemi oldukça zor atlatacaklardır. Büyüme sürecinde ortaya çıkacak krizleri aşabilmek, planlı harekete bağlıdır. Bu şekilde küçük işletme yöneticileri sorun ortaya çıktıktan sonra çözüm üretmek yerine, sorunları önceden fark ederek alternatif stratejiler belirleyecek ve kriz dönemini fazla zorlanmadan aşabileceklerdir (Dikmen, 1992: 63).

Türkiye'deki yazılım sektörünün önde gelen isimlerinden Logo işletmesi, kısa bir süre içinde personel sayısını 7 kat arttırarak önemli ölçüde büyümüştür. Bu geçiş döneminde pek sorun yaşanmadığını ifade eden yönetici Tuğrul Tekbulut, sağlıklı büyümeyi nasıl gerçekleştirdiklerini şöyle anlatmaktadır: "Başlangıçtaki hatalarımızdan sonra, artık hiçbir şeyin kontrolünü kaybetmeyecek şekilde hareket ettik. Rastlantısal olmayan bir büyüme süreci geçirdik, adımlarımızı çok iyi planlayarak attık, bu dönemde danışmanlardan da yararlandık. Ben ve ortaklarım, mühendis kökenli insanlarız, bu nedenle, kadromuzu, bilmediğimiz konularda tecrübeli uzmanlarla güçlendirdik. Ayrıca tüm personelin sürekli eğitimine önem verdik (Tekbulut, 1995: 44)."

1.1.8. İşletmelerde Büyüme Evreleri

Örgütlerde büyüme konusu esasında bilim adamlarının fizik, kimya ve biyoloji alanındaki araştırmaları sonucunda, organizmaların gelişmeleri ile fiziki ve sosyal gelişmeler arasında bağlantı kurmalarına dayanmaktadır. Yönetim literatürüne gelişme ve büyüme kavramının girmesi 65 sene kadar evvel Mary Parker Follet'in çalışmaları sonucunda gerçekleşmiştir. Örgütsel gelişme ve büyüme üzerinde daha sonraki yıllarda çalışmalar artmış, değişik isimler altında da olsa safhalar belirginleşmiştir. Örgütsel yenilenme alanındaki çalışmalarıyla tanınan ve örgütsel gelişme hareketinde önemli rol oynayan Gordon Lippitt, Warren Schmidt ve Larry Greiner, büyüme safhaları olarak doğum, gençlik ve olgunluğu ele almışlar ve bugün genel olarak kabul görmüş olan 5 safhalı işletme büyümesi modelinin de yolunu açmışlardır (Akın, 2002: 17).

Bu çalışmada esas alınan evreler 1970 yılında Harvard İşletme Fakültesi araştırmacılarından Larry Greiner tarafından ortaya konan 5 safhalı bir örgütsel büyüme modelini temel alan, 1986 yılında Neil Churchill ve Virginia Lewis tarafından Harvard Business Review'da yayınlanan "Küçük İşletmelerde Büyümenin Beş Evresi" isimli makale doğrultusunda olacaktır.

1.1.8.1. Başlangıç Evresi

Bu evrede işletme var olma mücadelesi vermektedir. Müşteri bulma, mal ve hizmetleri zamanında üretilip teslim etme ana problem olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin sahip-yöneticisi dışında sadece bir iki çalışandan oluşan son derece basit bir yapısı vardır. Yönetici arada herhangi bir kademe olmaksızın çalışanlarını yönlendirmektedir. Bu aşamada, aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

1-Büyüyen bir işletme olabilmek için yeterli hizmet sağlanabiliyor mu, ürünler uygun olarak sevk ediliyor mu?

2-Yeterli müşteri potansiyeli var mı, bu basit sistemden daha geniş, satış temelli bir sisteme geçiş sağlanabilecek midir?

3-Başlangıç safhasının rahatça aşılmasını sağlayacak, nakit problemini çözecek yeterli para mevcut mudur? (Churchill ve Lewis, 1986: 35)

Bu safhada ürün piyasaya sürülür ve müşterilerin tepkisi izlenmeye çalışılır. Satışlar oldukça düşük düzeyde, kârlar çok az ya da negatiftir (Dewhurst ve Burns, 1989: 47). İşletmenin stratejisi de oldukça basittir: "Hayatta kalmak." Bu aşamada işletme sahipleri ya yeterli maddi kaynağı bulamayarak işletmeyi kapatırlar, şansları varsa varlık değerine satarlar, ya da tüm güçlerini kullanarak ikinci safhaya geçerler (Churchill ve Lewis, 1986: 33).

Bu evrede işletme kesinlikle farklı alanlara girmemeli, kuvvetli olduğu uzmanlık alanında kalarak bir miktar kâr ederek kendine destek bulmaya çalışmalıdır (Koçel, 2003: 11). Çünkü bu aşamadaki işletmelerin önemli bir dezavantajı hemen hiç bir kurumun yüksek risk sebebiyle kendilerine borç para vermemesidir (Broom ve Longenecker, 1966: 331).

1.1.8.2. Tutunma Evresi

Birinci evredeki zorlukları göğüsleyerek bu aşamaya gelen işletme, artık iş yapabilecek bir kuruluş olduğunu ispatlamıştır. Bundan böyle, kendisinin sabit ve tatmin olmuş bir müşteri kitlesi bulunmaktadır. İşletmenin mal ve hizmetleri popüler olmuş, satış ve kârlarda artış başlamıştır. Yani, işletme ayakta durabilmekte ve bir önceki safhaya nazaran daha kuvvetli bir yapıya sahip durumdadır. İş talebinde ortaya çıkan artış sonucunda yeni işgücü istihdamı söz konusu olacaktır. İşler henüz karmaşıklaşmadığı, basitliğini kaybetmediği için sahip-yönetici için yetki devretmek söz konusu olmayacaktır. Bütün işlemler yöneticinin kontrolünde cereyan etmekte ve yönetici doğrudan çalışanları yönlendirmektedir (Churchill ve Lewis, 1986: 35,15).

Bu safhada ana problem hayatta kalmak olmakla beraber, artık var oluştan çok, gelir ve gider dengesi üzerinde durmak önem kazanmıştır. Bu noktada cevaplanması gereken sorular ise;

1-Kısa vadede başa baş kalabilmek ve sabit varlıkları finanse edebilmek için nakit elde edebilecek miyiz?

2-Büyümeyi sağlayarak, iş hayatında kalabilmemizi temin edecek minimum nakit akışını sağlayabilecek miyiz? olacaktır (Churchill ve Lewis, 1986: 37).

Yapının hala basit olduğu, işletme ile sahibinin özdeş sayıldığı bu konumda planlama, nakit bütçesinin tahmini şeklinde olacaktır. Dikkat edildiğinde, bu safha artan üretim kapasitesi ve işletme sermayesi ihtiyacının finansmanı için gereken, ancak eksik olan nakit para ile karakterize edilmektedir. Her ne kadar kâr elde ediliyorsa da, bu yeterli olmamakta ve işletme sıkıntıya düşmektedir (Broom ve Longenecker, 1966: 332).

Bu safhada yavaş yavaş fonksiyonel örgüt yapısına geçilerek haberleşme daha formel bir hale getirilmeli, ancak yönetim karar alma sürecinde sorumluluğu elde tutmayı sürdürmelidir. Doğal süreç yön verme, sevk etme şeklinde gelişirken, bu safhada özerklik, otonomi krizinin ortaya çıkması beklenmelidir. Büyüme sürecinde çalışanların daha etkin ve verimli olmaları için, yeni idari metot ve politikalar izlenmeye başlandığında, sonunda çalışanlarda uyumsuz tavırlar ortaya çıkabilecektir. Farklılaşan faaliyetler ve karmaşılaşan işlerin kontrolü için çalışanlar kendilerine yetki verilmesini bekleyeceklerdir. Alt kademe çalışanlar, kendilerini hantal ve merkezi bir hiyerarşinin kendilerini boğmaya çalıştığını düşüneceklerdir. Bu krizi ortadan kaldıracak yöntem, gerektiği kadar özerkliğin çalışanlara sağlanması suretiyle tatmin duygusunun oluşturulması, yani ölçülü bir yetki devri olmalıdır (Lesseem, 1990: 90). Safhanın sonunda sağlanacak bu gelişme ile birlikte sürecin üçüncü aşamasına geçilecektir.

1.1.8.3. Büyüme Evresi

N.Churchill ve V.Lewis, bu aşamayı kendi içinde iki alt safhaya ayırmışlardır. Buna göre, sahip yönetici üçüncü evreye geldiğinde önüne iki yol çıkacaktır. İşletme, ya bu aşamaya kadar olan başarılarından ilhamla yoluna devam ederek büyümesini sürdürecektir, ya da işletmeyi bir düzende tutup karlılığı sürdürerek alternatif faaliyetlerle meşgul olacaktır. Birinci

alternatif, başarıyla büyüme şeklinde ifade edilen alt safhayı oluştururken, işletmeyi büyüme platformuna oturtacak, diğer durumda ise zaman içinde işletme sahiplerinin işi kısmen ya da tamamen işletmeyle ilişkilerini kesmeleri söz konusu olacaktır. Bu ikinci kısım zihniyetin arkasında belki de tatmin olmuş bir girişimcinin yeni teşebbüslerde bulunma isteğiyle hareket etmesi, bir yandan statükoyu korumaya çalışırken, öte yandan bazı hobi ve isteklerini tatmin etme duygusu yatmaktadır.

Sabit kalma safhası adı verilen ikinci alt safhada, işletme iktisaden sağlıklı bir yapıda, yeterli büyüklüğe ulaşmış ve ortalama ya da daha fazla kar elde eden bir durumda bulunmaktadır. İşletme, bu durumda, çevre şartları zorlamadıkça, pazar payına bir zarar gelmedikçe hayatını devam ettirebilir. İşletmelerin büyük kısmı bu evreye geldikten sonra büyümeyi durdurarak uzun süre bu evrede kalmaktadırlar. Ancak, çevre koşulları genelde hızlı değişeceğinden, eğer bu koşullara ayak uyduramazsa işletme başarısızlığa uğrayacaktır (Churchill ve Lewis, 1986: 42).

Büyümeye devam etmeye karar veren işletmenin büyümesi normal olarak devam edecektir. Çünkü artık ürüne karşı yeterli bir talep bulunmaktadır ve üretim artışı kaçınılmaz olmuştur. Dolayısıyla, finansman ihtiyacı da had safhaya çıkacaktır. İşletme karlarını sürekli olarak işletmeye yatırmalıdır. Bu arada, ilk iki dönemdeki kredi bulma zorluğu nispeten azalmış ve başarılı işletme borç bulabilecek hale gelmiştir. Bu sebeple, büyüyen işletmenin kaynak ihtiyacının temini ve yönetimi için, şimdiki durumdan çok işletmenin geleceğini göz önüne alan bir yönetici kadro oluşturulmalıdır. Bu aşamada, stratejik planlama kavramının sahip yönetici tarafından bilinçli bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Eğer başarılı olabilirlerse işletme bir üst aşamada rahatlıkla yoluna devam edebilecektir (Sondeno, 1985: 325).

Bu safhada karşılaşılabilecek sorunlardan en önemlisi, büyük rakiplerin bulunduğu piyasada sivrılme sonucunda rekabet şartlarında karşılaşılabilecek problemlerdir. Bu ise büyümenin gerektirdiği nitel değişim ve yapısal farklılaşmayı zorunlu kılacaktır. Yeni ürünler ve yeni pazarlar, üretim, finansman ve pazarlama konularında yeniden örgütlenmeyi gerektirecektir

(Churchill ve Lewis, 1986: 37). Bu arada, profesyonel yönetici istihdamı sırasında örgüt içerisindeki aile benzeri atmosfer kesinlikle zedelenmeden korunmaya çalışılmalıdır (Longenecker ve Moore, 1991: 428).

Örgütsel gelişme, bu safhada daha merkezkaç bir yapıyı zorunlu kılacaktır. Bu sebeple, bu safhaya evrimsel açıdan yetki devri safhası, ortaya çıkan krize de kontrol krizi adı verilmektedir. Çünkü bu safhada, bölgesel ve işlevsel yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklenmekte, motivatör olarak prim ve kâr payı kullanılmaktadır. Merkezi üst yönetim kendi fonksiyonunu sadece belli periyodik raporları incelemekle sınırlayıp soyutlanmakta ve büyüme için planlama yapmaktadır. İşte bu noktada büyük ölçüde farklılaşmış faaliyetler üzerindeki kontrol de kaybolmaktadır. Serbestlik, otonomiyle beraber dar görüşlülüğe de sebep olabilecektir. Bu sebeple, krizin çözümü için yeni bir koordinasyon metodu belirlenmelidir (Lessem, 1990: 90).

1.1.8.4. Genişleme Evresi

Bu safhada, profesyonel yönetici istihdamı kesin bir ihtiyaç haline gelmiştir. Sahip yöneticinin dikkati ürün çeşitlendirme üzerinde yoğunlaşacak, bu arada finansal kaynak olarak uzun vadeli borçlar tercih edilmeye başlanacaktır. Taleplerdeki artış hızlanacak, buna bağlı olarak örgüt kademelerinde ilgili fonksiyonlar için istihdam mecburiyeti ortaya çıkacaktır (Sondeno, 1985: 327).

Bu aşamada küçük işletmelerde tipik bir ikilem yaşanır. Dışarıdan öz sermaye girişine izin verilmeli mi, yoksa buna engel mi olunmalıdır? Bir ya da belli bir grup kişi tarafından kontrol edilen bir küçük işletmeye yeni bir ortağın alınması oldukça güç verilecek bir karardır. Bir yanda finansal kaynağın cazibesi, diğer taraftan hâkimiyetin kaybolacağı endişesi, işletme sahibini ikileme düşürecektir (Broom ve Longenecker, 1966: 333).

Gelişme aşamasındaki ana problemler, büyüme hızının belirlenmesi ve büyümenin ne şekilde finanse edileceğidir. Bu noktada, yetki devri ve nakitlerin yönetimi kavramları ön plana çıkmaktadır. İşletme, bu aşamada artık âdem-i merkezi bir örgüt yapısına sahiptir, çeşitli bölümlere ayrılmıştır. Burada önemli olan, yetkili bölüm yöneticilerinin yoğun çevre

şartlarına uyum sağlayarak, gerekli önlemleri alabilecek kapasitede olmalarıdır. Bu safhada, işletme sahibi, yöneticilere yetkiyi nasıl devredeceğini bilmeli ve bunu da mutlaka uygun şekilde yerine getirmelidir. Bir yandan astlarını geliştirici bir rol oynarken, diğer taraftan belli önemli noktalardaki denetimini de sürdürmelidir. Zaten sahip-yönetici ile işletmenin özdeşliği bu aşamada neredeyse kaybolmuştur. Ancak, gerek sermaye gerekse güç esas olarak yine kurucuda bulunacaktır (Clegg ve Barrow, 1984: 212).

Bu evrede yeni bir koordinasyon ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Merkezkaç hale gelen birimler yeni ürün gruplarına dönüştürülmeli, resmi ve ciddi planlama prosedürleri oluşturulmalı, teknik, ticari ve örgütsel alanlarda uzman personel istihdam edilmeli, çalışanlar için motive edici yönde finansal imkânlar ortaya konulmalıdır. Ancak, bu noktada büyük işletme örgütlerinde ortaya çıkan önemli çatışmaların oluşması kaçınılmaz hale gelecek ve örgüt için ciddi bir kırmızı alarm verilecektir. Komuta-kurmay, ast-üst arasında güven bunalımları ortaya çıkacak ve koordinasyon evrimsel süreci krize girecektir. Krizin çözümü ise işbirliğinde yatmaktadır (Lessem, 1990: 91).

Eğer bu evrede yönetsel ve finansal sorunlar aşıldığı takdirde işletme ölçek değiştirme, büyük işletme olma durumuna gelmiş demektir. Aksi takdirde sonuç işletmenin kârla bile olsa satılması olacaktır. Genellikle, üçüncü aşamaya başarıyla gelen işletmeler, bu aşamada gerek çok hızlı büyümeyi denedikleri için nakit yönetiminde zorlanmakta, gerekse icap eden yönetim sistemini oluşturamadıklarından yeterli yetki devrini gerçekleştiremeyecek ve işletmenin çalışma yollarını tıkayarak başarısızlığa sebebiyet vereceklerdir. Bu aşamadan sonra işletme ya tutunamayıp bir aşağı safhaya inecek ya da az bir ihtimalle de olsa ilerlemeye devam edecektir (Churchill ve Lewis, 1986: 40).

1.1.8.5. Olgunluk Evresi

Bu aşamaya ulaşabilen ender işletmeler artık kabuk değiştirme safhasındadır. İşletme fiziki yerleşim alanlarını genişletmeli, yeni sabit yatırımlara girişmeli ve bunun için kaynaklar bulmaya çalışmalıdır. Yönetim

bu dönemde daha çok harcamaları kontrol altına almak, verimliliği arttırmak ve büyüme imkânlarını araştırmak konuları üzerinde dikkatini toplayacaktır (Koçel, 1993: 27). Olgunluk evresinde işletmelerin kârları eskiye oranla oldukça fazlalaşacak, çalışma sermayesi ihtiyacı düşecek, finansal olarak işletme önceki aşamalardan daha iyi bir konuma gelecektir (Broom ve Longenecker, 1966: 342).

Bu aşamadaki en önemli konu, işletmenin ölçek olarak büyümesine rağmen, girişimcilik ruhu, küçüklüğün ve esnekliğin avantajları gibi faktörlerin kesinlikle kaybedilmemesi gerektiğidir. Bu esnada, verimsizliğe engel olacak şekilde yönetim gücü oluşturulmalı, bütçeleme, stratejik planlama, hedeflerle yönetim, standart maliyetleme sistemleri gibi enstrümanlar kullanılmaya çalışılmalıdır.

Sahip-yönetici ile işletme, bu safhada birbirlerinden tamamen ayrılmışlardır. İşletme ölçek ekonomisinin fırsatlarından faydalanmakta, yönetsel ve finansal kaynak sıkıntısı çekmemektedir. Ancak, eğer işletme eğer bu aşamada girişimcilik ruhunu kaybedecek olursa, altıncı bir safhaya geçer: **Kemikleşme**. Yani, esnekliğini, dolayısıyla rekabet gücünü kaybetme riskiyle karşı karşıya gelir. Kemikleşme, risk alma ve yenilikçi, buluşçu karar alma ortamından uzaklaşma anlamında kullanılan bir kavramdır. Çevresel değişimin hızı bu hale gelmiş işletmeleri oldukça geride bırakacak derecede fazladır (Churchill ve Lewis, 1986: 54).

Bu safhaya, evrimsel safha olarak işbirliği doğrultusunda büyüme safhası adı verilmektedir. Örgütsel çatışmaların had safhaya ulaştığı noktalarda, çözüm ekip çalışmasında yatmaktadır. Sorun çözme grupları, çalışma takımları, matris yapılar, azalmış ara kademeler ve deneysel çalışmanın artması bu bağlamda sayılabilecek işbirliği önerileridir (Lessem, 1990: 97).

1.1.9. İşletmelerde Büyüme Sürecinde Başarının Sağlanması

Girişimciler ve araştırmacılar, işletmelerde büyüme ve gelişmeyi destekleyen süreçlerin daha iyi anlaşılması için çaba harcamaktadırlar. Nitekim bu çabalar sonunda küçük işletmelerin büyüme ve gelişmesini

açıklayan ve tanımlayan çeşitli modeller ortaya çıkmıştır. Bu modeller genellikle şu üç ana grubun bir tanesi içinde ele alınmaktadır: Hayat Dönüşüm Modelleri, İktisadi Büyüme Modelleri ve Örgütsel Gelişme Modelleri. Bu modellerin çoğu, başlangıç, büyüme, olgunlaşma ve düşüş ya da benzeri evresel sürekli gelişmeleri öngörmektedir (Longenecker ve Pringle, 1981: 110)

Birçok araştırmacı, düşüşe geçme safhasında büyümenin yavaşlayarak durmasıyla kaçınılmaz olarak işletmenin hayatının sona ereceğini ifade etmektedirler. Bu noktada, termodinamikten alınan entropi kavramına da kısaca değinmek gerekmektedir. Buna göre, bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim ortaya çıkacaktır. Entropi bu eğilimi ifade etmektedir (Koçel, 2003: 205). Entropi, ancak kapalı sistemlerde ortaya çıkabilir. Dış çevreyle etkileşimini devam ettirebilen açık sistemler entropi etkisinden korunabilirler (Hodgets ve Kuratko, 1991: 22). Açık sistemlerdeki bu durum negatif entropi olarak isimlendirilmektedir. Sosyal sistemlerde, mesela organizasyonlarda, maksimum entropi, gerekli bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, sistemin yönetilmesi için gereken bilginin karar organlarına gelemeyişini, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ifade eder. Çevreyle etkileşimini sürdüren, gereken bilgileri toplayabilen örgütlerde negatif entropi eğilimi vardır. Bu eğilimin gücüne göre sistemler düzenli ya da düzensiz olarak hayatlarını sürdürürler.

Bir işletme, olgunluk safhası sonunda yeniden sıçrama yapmasını sağlayacak şekilde uygun bir planlama yapmalıdır. Burada vizyon kavramı önem kazanmaktadır.

Örgütler, kuruldukları günden itibaren kendilerini akılcı ve olgun bir seviyeye getirecek olan hızlı bir büyüme süreci geçirirler. Son evre duraklama ve büyümemeye müsait bir evredir, ancak, bir vizyon ile harekete geçirilen ve genelde yeni nesil sahip-yöneticilerle uygulanan metotlarla, hem işletme yeniden canlandırılabilir, hem de büyüme ve gelişme yolunda yeni bir yol çizilmiş olur (Poza, 1989: 6).

Verimliliği düşük olan işletmelerin büyümeyi başaramayacakları ileri sürülebilir. Bu işletmeler, sürekli olarak pazar paylarını kaybederler ve sonuçta iş kolunu terk etmek zorunda kalırlar. İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri, yüksek büyüme oranlarını yakalamalarına bağlıdır. İşletmeler verimli çalışırlarsa büyürler, büyüdükleri takdirde de hayatlarını sürdürebilirler (Arrighetti, 1994: 127).

Küçük işletmelerde büyüme aşamasını inceleyen yazarların bazen safhalar geçilirken ortaya çıkacak yönetim problemlerini göz ardı ettikleri görülmektedir. Hâlbuki her evre girişimsel ve yönetsel faaliyetlerin iç içe geçtiği birleşmelerin özelliklerini yansıtmaktadır (Longenecker ve Pringle, 1981: 111). Dolayısıyla, işletme büyümesi sürecinde örgütsel gelişme kavramına gereken önem gösterilmelidir.

Küçük işletme büyümesinin her safhasında gereken tedbirleri almak gelişmenin sürmesi için gereklidir. Aynı şey en son aşama için de geçerlidir. Bu safha başarıyla geçilirse işletme artık kabuk değiştirmiş olacaktır.

Çok küçük bir işletmenin belli aşamalardan geçerek dev bir işletmeye dönüşmesi, gerçekte çok zor ve oran olarak da oldukça düşük gerçekleşen bir vakadır. Warwick Üniversitesi'nde İngiltere için yapılan bir araştırmada, 1982 yılında 20' den az işçi çalıştıran 560,000 işletmenin mevcut olduğu, 1984 yılında ise bu işletmelerin %10' unun iflas ettiği, %88'inin hala 20' den az işçiyle çalıştıkları tespit edilmiştir. Yani sadece %2'lik bir kesim bu süre zarfında çalışan sayısını 20'nin üzerine çıkarabilmiştir. Süre daha da uzadığında ise oranlar iyice düşmekte, 100'den fazla çalışana sahip olanlarının oranı %1'in de altına inmektedir (Harrison, 1994: 151).

Büyüme, faktörel genişlemeyi ifade eder. Satış hâsılatının ve karın artmasına sebep olur. Bu nedenle büyüme dikkatle planlanmalı, organize edilmeli ve desteklenmelidir. Kontrolsüz, ne getireceği belli olmayan bir büyüme yerine, planlı, programlı ve kontrollü olarak büyümek tercih edilmelidir (Burstiner, 1989: 342).

Küçük işletmelerin büyük ölçekli işletmeler karşısında özellikle üretkenlik ve verimlik yönünden dezavantajlı olmaları da, onların büyüme süreçlerine olumsuz yönde etkide bulunacaktır. Ürün farklılaştırma, teknolojik

yenilikler yapma, dikey entegrasyon, büyük ölçüde sermaye gereksinimi konularında işletmelerin yetersiz kalmaları ve bunların yanında dev işletmelerin sektörlerindeki küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik maliyet arttırıcı politikaları ve endüstri içi hareketlilik işletmelerin büyümeleri için engel teşkil edeceklerdir. Bir araştırmada, ölçek ekonomilerinin, endüstrinin yapısının, idari kapasitesinin, endüstriyel büyümenin ve fason işler hariç dikey bütünleşmenin küçük işletme verimliliğini azalttığı ve onları zor duruma düşürdüğü ifade edilmektedir (Akın, 2002: 22). Teknolojik bağımlılık, küçük işletmelerin yavaş yavaş gelişerek büyük ve modern işletmeler haline gelmelerini de engelleyecektir, çünkü modern teknolojiyle bağlantılı ölçek ekonomilerinde çok kere daha ilk aşamada işe büyük başlanması gerekmektedir (Buğra, 1995: 35).

Büyüme fırsatları, genellikle küçük işletmeleri daha büyük örgütsel bir karmaşıklığın içine iteceklerdir. İşletmeler kapasitelerini zorlamak durumunda kalacaklardır. Birçok küçük işletme sahibi de, karakteristik yapıları sonucu karmaşık örgüt yapılarına geçmek istemeyeceklerdir (Longenecker ve Pringle, 1981: 111).

Büyüme sırasında, hem ürün hem de yönetim kalitesi kesinlikle göz önüne alınmalıdır. Gerçek kalite kontrolü her an devam etmelidir. Küçük bir grup insan, daha fazla kaliteye odaklanmış olarak iş görür. Bu ruhun işletme çeşitli büyüme aşamalarından geçerken korunması son derece önemlidir. Yönetim kalitesi açısından, girişimciler genellikle fonksiyonel alanlarda ve özellikle finansman ve muhasebe alanlarında yardıma ihtiyaç duyarlar. Hele işletme büyüdükçe uzman kararları her alanda ihtiyaç haline gelir (Naumes, 1978: 213). Yönetim kabiliyeti, bu konuda çok gerekli, ama eksik olan bir kavramdır. Büyüme göz önüne alınarak, gelecek seneler için gerekli kaynaklar, özellikle personel, planlanarak tedbirler alınmalıdır.

1.1.10. Büyüme ve Küçük İşletmelerde Davranış

Örgütlerle ilgili çalışmalarda son yıllarda özellikle kurum/örgüt kültürü kavramlarının ilgi çektiği görülmektedir. Özellikle son 20-30 yılda Japonya'daki örgütsel koşulların bu ilgiyi arttırdığı ifade edilebilir (Baysal,

1993: 38). Küçük işletmelerin örgütsel davranış açısından büyük ölçekteki işletmelere karşı belirgin üstünlüklerinin olduğu düşünülmektedir. Küçük işletmelerde çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınarak sorunları giderilmeye çalışılmakta, çalışanlar kendilerini örgütle daha kolay özdeşleştirmektedirler. Bu noktada küçük işletmelerin ellerinde önemli bir fırsat olduğu ileri sürülebilir. Verimlilik artışını insana yatırımda gören anlayış sonucunda büyük işletmeler pek çok masrafa katlanarak bu konuyu çözmeye çalışırken, doğal yapıları sonucu küçük işletmeler bu imkâna zaten sahip bulunmaktadır. Birçok büyük işletme kendi içinde küçüklüğe ulaşabilmek için çaba göstererek yapısını değiştirme gayretindedir (Hodgets ve Kuratko, 1991).

İşletmelerde büyüme normal olarak örgütsel değişim ihtiyacını ortaya çıkaracaktır. Değişim ise doğal olarak beraberinde pek çok sorun getirecektir. Machiavelli ünlü kitabı Prens'te işlerin yeni yöntemlerle görülmeye başlanıp ortaya farklı şeyler çıkmasından daha zor kabul edilecek bir şey olmadığını söyler. 16. Yüzyıldaki bu ifadeler günümüzde de geçerliliğini yitirmiş değildir. Örgütler mutlaka değişime karşı bir dirençle karşılaşacaklardır (Bird, 1988: 23).

Örgütlerde değişimi zorunlu hale getiren birçok iç ve dış faktör bulunmaktadır. Sistemin etkinliğinin artırılması açısından değişim kaçınılmazdır. Örgütsel değişim çabaları yapılan iş, örgüt yapısı, kullanılan teknoloji veya çalışanlar üzerinde yoğunlaştırılabilir. Mesela iç ve dış baskılar sebebiyle yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, merkezkaç bir yapıya dönülmesi, takım kurma çalışmaları gibi faaliyetler birer örgütsel değişim çabasıdır (Longenecker ve Pringle, 1981: 401).

Küçük işletmelerde kültürel yapı girişimsel yönetimden profesyonel yönetime geçişte değişimi güçleştirecek bir etki yapacaktır. Gelenekler ve eski uygulamaların değiştirilmesi son derece zordur. Bu sebeple değişim süreci küçük işletmelerde sanılanın aksine daha güç ve karmaşık bir iştir. Her işi kendisi görüp kontrol altında tutmaya alışmış girişimciler işletme büyüdükçe etkinliğini kaybeden bu "tek adam" yönetiminden vazgeçmeye kolay kolay razı olmayacaklardır. Ancak, işletmenin geleceği açısından bu kaçınılmazdır (Longenecker ve Moore, 1991: 101).

İşletmelerin hayatlarında karşılaştıkları gerçekliklerden biri olan değişim, rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için gerekli bir süreçtir. Ancak, değişimin önündeki en büyük engel değişime karşı gösterilen dirençtir (Pickle, Abrahamson, 1990: 281). Bu sebeple değişimin planlı olarak gerçekleştirilmesi, etkinliğinin arttırılmasını sağlayacaktır. Planlı değişim sürecinde, öncelikle değişim nedeni ve ihtiyaçları belirlenmeli, örgütün içinde bulunduğu durum analiz edilmeli, hedefler belirlenmeli, değişim faaliyetleri yerine getirilmeli ve sonuçta değerlendirme ve kontrol geri beslemeli olarak yapılmalıdır (Longenecker ve Pringle, 1981: 405).

Hem yönetim kademesinde hem de çalışanlar arasında değişime karşı oluşacak direnç karşısında girişimcilerin uygulayabileceği en iyi ve mantıklı metot katılımı sağlamak olacaktır. Değişimin neden gerekli olduğu ve ne gibi faydaların elde edileceği her kademedен çalışanın katılımıyla gerekçeli olarak tartışılmalıdır. İletişimin tam olarak sağlanması halinde, değişime karşı direnç büyük ölçüde azalacaktır (Pickle ve Royce: 1990: 125). Bu arada, genç kadroların değişen koşullara ayak uydurma konusunda daha başarılı oldukları da bilinmektedir. Yeni fikirler ve uygulamaları üzerinde kafa yormak genelde gençlerin işidir. Değişimi kolaylaştırmak için gençlerin desteklenmesi olumlu olacaktır (Bird, 1988: 24).

Ülkelerde olduğu gibi sanayilerde ve işletmelerde de çağdaş teknolojinin zorunlu kıldığı kaçınılmaz bir büyüme eğilimi vardır. Ancak teknolojinin gelişmesinin yanında, kâr maksimizasyonu, ölçek ekonomilerinden yararlanma, kaynakların tam kullanımı, yeni pazarlara açılma ve ekonomik gelişmeler büyümeyi gerektirmektedir.

Büyümenin miktar artışını ifade ettiğini düşünsek de, işletmelerin büyümesi kavramı bir gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak bir nitelik değişimi ve büyüklük artışını anlatır. Bu anlamıyla büyüme işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerde meydana gelen nicelik artışlarıyla beraber niteliksel gelişmeleri de gerektirir. Dolayısıyla büyüme belli bir zaman süreci içinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niteliksel ve niteliksel bir dizi değişim ve gelişimi ifade etmektedir (Koçel, 1993: 9).

Çoğu işletme faaliyete başladığında küçük ölçekli olmasına rağmen, zamanla belli bir büyüklüğe ulaşmaktadır. Başarı için işletmelerin dinamizm içinde olmaları ve büyüme yolunda aşama kaydetmeleri gerekmektedir. Ancak birçok çalışmada küçük işletmelerde büyüme ile örgütsel başarı eş anlamlı tutulmakta ise de büyüklüğün gelirlerin artmasında veya pazar başarısı ile özdeş olmadığını gösteren bulgular vardır. Teknolojileri, pazarları veya ürünleri ile uzmanlaşmış küçük işletmeler için başarının her zaman büyüme ile sonuçlanmadığı da bilinmektedir.

Ekonomik koşullar işletmeleri büyümeye yöneltmekte ise de işletmenin büyüüp büyümemesi yaptığı işin türüne büyük ölçüde bağlı olmaktadır. Bununla birlikte işletme sahip ve yöneticilerinin kâr ve büyümeye duydukları istek ve yüklenilecek risklere bakış açıları ve tercihler de bu konuda etkili olmaktadır. Ancak işletmelerde büyüme kararı alınırken; ortalama maliyetlerin düşürülebilmesi, girişimcilerin yönetim yeteneği ve sermaye imkânları, sosyal ve ekonomik koşullar dikkatle incelenmelidir. Çünkü işletmeler kendilerini güçlü hissettikleri için büyüme kararını almaktadırlar. Ancak işletmelerde genellikle önemli ve sonuçları uzun süre devam eden hatalar, işletmenin büyüme döneminde yapılmaktadır. Dolayısıyla işletme şartlarının ve genel ekonomik konjonktürün olumlu olduğu, işletmenin büyüme sürecine girdiği dönemlerde yönetimin çok dikkatli olması gerekmektedir. Çünkü işletme sahibinin genellikle işin başında olduğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyüme sürecinde bu konu büyük önem kazanmaktadır (Koçel, 1993: 10). Büyümeyle birlikte profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulması veya yönetici sayısının artması, tek bir yönetici ya da işletme fonksiyonları konularında uzman olmayan yalnızca işin sahibi olunmasından kaynaklanan yöneticilik kavramı yerini işin uzmanı profesyonel yöneticiye bıraktığından bu konu problemler yaratabilmektedir. Dolayısıyla işletme sahipleri kendilerini beklediğine inandıkları büyüme fırsatları içinde, tüm yetkilerin kendilerinde toplandığı bir işletmeden diğer yöneticilerin de olacağı işletmeye geçişte kendi tutku ve hırslarını dizginleme ve büyüme sürecini tutarlı bir disiplin içinde yürütmelidirler. Nihayet büyüme sürecinde çok dikkatli ve hesaplı olunarak büyüme kararları titiz araştırmalara dayandırılmalıdır. Yeni

girişilecek pazarın özellikleri, hedef müşteri grubundaki olası değişiklikler, yeni pazarlardaki rekabet şartları, finans, tedarik ve işgücü imkânları çok iyi araştırıldıktan sonra büyüme kararı verilmelidir.

1.2. GİRİŞİMCİ YÖNETİMDEN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ

İşletmeler büyüdükçe farklı safhalardan oluşan bir yaşam döngüsünden geçerler. Eğer bir büyüme stratejisi izlemek için bilinçli bir tercih yapılması gerekirse farklı aktivitelerin formelleştirilmesi gerekmektedir. Bu formelleşme, karar verme sürecinin formelleşmesini, örgütsel yapıyı değiştirmeyi ve hepsinin ötesinde profesyonel yönetici istihdam etmeyi içermektedir (İbrahim ve Ellis, 1990: 172).

1.2.1. Girişimci Yönetim Biçimi

Girişimci kişinin bakış açısından bakıldığında, girişimci işletmesinin başkaları tarafından yönetilmesine alışmakta çok zorluk çeker. Psikolojik nedenlerle girişimci karar verme sürecine etki etme ve dolaysız denetim sahibi olma eğilimindedir. Girişimci, kendi kurduğu işletmedeki örgüt yapısı kendi merkez noktası etrafında şekillenmesi eğilimindedir. Kets de Vries'a göre bu durum girişimcinin merkezde bulunduğu, etrafında olup biteni denetleyebildiği bir örümcek ağına benzemektedir. Aslında örgüt, girişimcinin organik bir uzantısıdır. Böyle bir yapının büyümesinin etkisi iki mislidir;

1- Fazla büyüme, girişimcinin işletmenin faaliyetlerini denetleme ve eşgüdümleme gücünü eninde sonunda aşacaktır. Yetki verme sonunda kaçınılmaz olacaktır ancak bu da yetki verilecek kişilerin kararlarına güvenilmesini gerektirmektedir ki bu da kolay kolay hiçbir girişimcinin sahip olduğu bir meziyet değildir.

2- Şüphe ve merkeziyetçi bir örgüt yapısındaki iç çekişmeler göstermektedir ki vekâlet sorununun çözülmesi kolay olmayacaktır. Girişimcinin otoritesini sürdürme isteği de uygun bir aday bulunduğu anda sorunu daha da içinden çıkılmaz hale getirecektir.

Sonuç olarak, bir girişimciyi başarılı kılan değerlerin çoğu örgütün yöneticinin feodalitesinin ötesine geçmesini zorlaştırmakta, hatta belki imkansızlaştırmaktadır (Kets de Vries, 1977: 34-57).

1.2.2. Profesyonel Yönetim

Charles Hofer ve Ram Charan profesyonelce yönetilen bir işletmeyi şöyle tanımlarlar:

“...Profesyonelce yönetilen bir işletme; mevcut ihtiyaçlarına göre oluşturulmuş fonksiyonel bir örgüt yapısına sahip, astlarına karar verme yetkisini devretmeye izin veren, yönetim kararlarında formel bilgi analizini ve işletme içi danışmanlık sürecini kullanan, örgütün uzun ve kısa dönemdeki ihtiyaç ve amaçlarını kavrayarak bunları işletme stratejilerine yansıtan, belirli kişilere ve bu kişilerin yeteneklerine aşırı bağılıktan kurtulmuş, unsurları arasında belirli derecede mübadeleye izin veren bir işletmedir.” (Hofer ve Charan, 1984: 5).

Profesyonel yönetim stili şu karakteristikleri gösterir; orta seviye yöneticilere karar verme yetkisini devredebilen bir takımın parçası olabilme yeteneği, planlamaya daha fazla önem vererek formel bir yapıya sahip olmak ve sistematik, soğuk kanlı, tedbirli ve dikkatli olmak (İbrahim ve Ellis, 1990: 173).

1.2.3. Profesyonel Yönetime Geçiş

Bir büyüme stratejisi izleyen girişimciler ve küçük işletmeler girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçerken pürüzsüz bir geçiş planlamalıdır. Aslında büyüme stratejisinin başarısı değişimin verimli bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Çalışmalar göstermiştir ki birçok küçük işletme bu geçiş sırasında problem yaşamıştır. Eğer bu sorunların çözümüne gereken önem verilmezse başarısızlık kaçınılmaz son olacaktır. Aslında küçük işletmelerdeki büyük hasar oranlarının sorumlusu da girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiştir (İbrahim ve Ellis, 1990: 174).

1.2.4. Geçiş Sırasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

1.2.4.1. İşi Bırakmadaki İsteksizlik

Girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçişteki en büyük problem girişimcinin işini devretmedeki isteksizliğidir. Bu direncin birkaç nedeni olabilir. Bunlardan birincisi girişimcinin işletme ile kurduğu duygusal bağın işini bırakmasını zorlaştırmasıdır. Araştırmalar göstermektedir ki; birçok girişimci geçiş sırasında azalan sorumluluk hissinden dolayı olumsuz hisler yaşamaktadır. İkinci bir faktör ise girişimcinin profesyonel yöneticinin yetenek ve kabiliyetlerine sıfırdan kurup yıllar süren bir çaba sonucunda büyüttüğü kendi işletmesinin yönetimini devralması için yeterince güvenmemesidir. Bir üçüncü neden ise girişimcinin profesyonel yönetici tutmanın masrafının ağır olacağını düşünmesidir.

1.2.4.2. Girişimcilik Kültürü

Bir başka sorun ise girişimcinin işletmenin yönetimi için girişimciye aşırı derecede bağlı bir şekilde, yüksek oranda merkeziyetçi karar verme sürecine ve formel olmayan bir yönetim şekline sahip olan kültür ve değerleridir. Yıllardır bu kültür içerisinde çalışmış çalışanlar da formel, planlı, sistematik ve profesyonel kültüre geçişte direnç gösterecektir. Bu direnç üç faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktör, formelleşmenin işletmenin değişen çevre koşullarına tepki verme yeteneğini engelleyeceği ve dolayısıyla büyümeyi durduracağı hissidir. Çalışanlar yeni kuralları ve prosedürleri izlemekle kişisel inisiyatif alma arasında kalacaklardır. İkinci faktör, yıllarca girişimci ile birlikte çalışan kişiler şimdiye kadar karar verme sürecine katılmadıklarından böyle bir durumda ustalıklarını, yeteneklerini ve deneyimlerini kullanmakta zorluk çekebilecek olmalarıdır. Üçüncü faktör ise değişimin doğası hakkında doğru olmayan kanılara kapılmaları sonucu direnç oluşabilmesidir (Charan, Hofer ve Mahon, 1980: 1-10).

1.2.5. Profesyonel Yönetime Geçişin Yönetimi

Araştırmalar göstermektedir ki etkili bir geçiş gerçekleştirebilmek için bazı belirli kritik görevler yerine getirilmelidir. Öncelikle örgüte yol gösterecek örgüt kural ve prosedürleri hazırlanmalıdır. İkinci görev olarak örgüt üyelerine daha fazla yetki devredilmelidir. Üçüncü görev girişimci yönetimden profesyonele geçişin yönetiminde sadece yapı ve süreçlerde değil, aynı zamanda davranış şekli ve örgüt kültüründe de değişim gerektirdiğinin farkına varılmalıdır.

Davranış şeklini değiştirmek belki de geçiş sırasındaki en zor görevlerden biridir. Başlangıçtan beri işletmede yer alan çalışanlar girişimcinin formel olmayan yönetim şekline alışmış olduklarından formel-profesyonel yönetim stiline karşı direnç oluşturulması beklenmektedir.

Çalışanların değişime karşı gösterdiği direnci kırabilmenin bir yolu, onları değişim sürecine, değişim ve altında yatan gerekçeler hakkında bilgilendirerek dahil etmektir (İbrahim ve Ellis, 1990: 175).

R.Charan, C.Hofer ve J.Mahon girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçiş için aşağıdaki aşamaları önermektedir:

1.Aşama: Küçük işletmelerin konsepti, stratejisi, yapısı ve karar verme mekanizması hakkında değerlendirme yapılmalıdır. Bu durum değerlendirmesi sayesinde işletmenin zayıf ve güçlü tarafları herhangi bir değişime gidilmeden ortaya konmuş olur.

2.Aşama: Küçük işletme karar verme sürecini ve bilgi akışını formalize etmeye çalışmalıdır. Bu aşamada girişimci süreçleri bürokratize etmelidir.

3.Aşama: Girişimci anahtar personel ve yönetici istihdamını da içeren bir insan kaynakları stratejisi hazırlamalıdır. Girişimci değişime dirençle baş edebilmelidir. Girişimci yeni istihdam edilmiş profesyonel çalışanları cazip ücret veya başka yollarla elde tutmaya çalışmalıdır.

4.Aşama: Son olarak etkili bir değişim yönetimi gerçekleştirildiğinden emin olmak için süreç izlenmelidir (Charan, Hofer ve Mahon, 1980: 3).

1.3. İŞLETMENİN BÜYÜMESİ VE ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞME

Örgütsel çevrede bir yönetici için dikkat edilmesi gereken bir diğer özellik, işletmenin büyümesine paralel olarak örgüt yapısının değişmesidir (Şimşek, 2002: 177).

Amacı gerçekleştirecek işlerin gruplanması suretiyle örgüt içinde temel işbölümünün belirlenmesinde çeşitli kriterler kullanılabilir. Genellikle küçük ve tek tip mal üreten işletmelerde fonksiyonu esas alan bir gruplama uygundur. Fonksiyonel esasa göre örgütlenme de denilen bu uygulama, genellikle çevre koşullarının fazla değişmediği, nispeten durgun bir ortamda çalışan işletmeler için uygundur. İşletme büyüdükçe ve ürettiği mal ve hizmetlerin çeşidi arttıkça örgüt yapısı da fonksiyon esasından ürün (mamul/hizmet) esasına doğru kaymaktadır. Böylece, her mal kendi içinde bölümleşmekte ve bölüm yöneticisi bir nevi tepe yöneticisi durumuna gelmektedir.

Nihayet işletme daha da büyüdükçe ve faaliyetleri çeşitlendikçe matriks tipi ve holding tipi örgüt yapıları önem kazanmaktadır. Özellikle birbiri ile ilişkili olmayan mal hizmet üretimini bünyesinde toplayan bir işletmede holding örgüt gerekli görülmektedir.

İşletmenin büyümesinin örgüt yapısı ile ilişkisi, kullanılan temel işbölümü kriterinde kendini göstermektedir. Büyüyen bir işletmede gerekli örgütsel değişiklikler yapılmadığı takdirde, bir taraftan büyüme durabileceği gibi bir yandan da etkin olmayan, düzensiz ve masraflı bir faaliyet yürütülmüş olacaktır. Daha da önemlisi, işletmenin üst kademe yönetimi ya günlük sorunlarla uğraşmaktan uzun vadeli planlamaya vakit bulamayacak veya işletmedeki eşgüdüm görevlerini yapamaz duruma geleceklerdir.

İşletmenin büyümesine paralel olarak örgüt yapısının değiştirilmesi, işletmedeki yönetsel bilgi akış sistemi (managerial information system) açısından da önemlidir. Gerçekten küçük ve fonksiyonel tipte bir örgütte üst kademe yöneticisi ihtiyaç duyduğu bilgileri şahsen ilgililerden alabilir. Ancak, işletme büyüdükçe ve faaliyetler daha çapraşık (kompleks) hale geldikçe, artık yöneticinin şahsen ve informal kanallardan bilgi toplaması olanaksız hale gelir, özellikle çok büyük işletmelerde (bünyesinde pek çok mal üretimini bulunduran işletmelerde) tepe yönetimi, faaliyetlerin gerçekleştirildiği

ünitelerden gittikçe uzaklaşmaktadır. Bu durum, üst kademe yöneticisine sürekli olarak ihtiyaç duyduğu bilgi ve verileri sağlayan bir sistemin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sistem ise örgüt yapısı ile ilgilidir. Başka bir deyişle, işletmeler büyüdükçe, örgüt yapılarının oluşturulmasında, yapının bilgi akışı sağlama yönü birinci plana geçmektedir (Şimşek, 2002, 179).

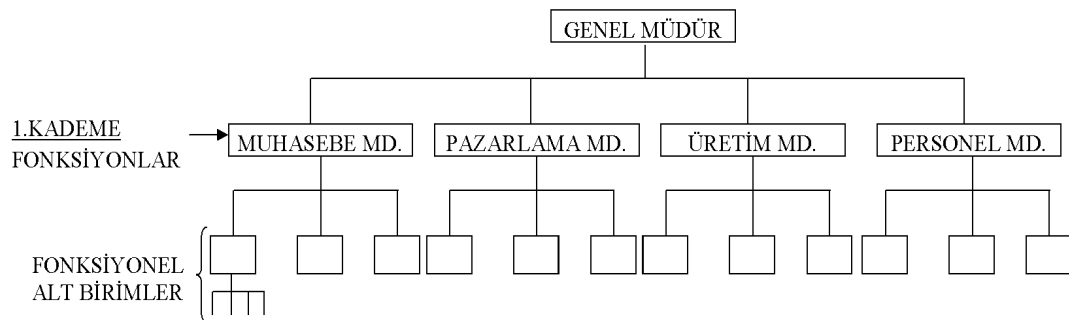
1.4. İŞLETMELERDE BAŞLICA ÖRGÜTLENME ÇEŞİTLERİ

İşletmelerde iş bölümü yapılmasının ve işlerin belirli bir ölçüte göre gruplanmasının önemi çok büyüktür. İş gruplanmasında amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak birbirinden ayrıldıkları iş kümeleri meydana getirmektir. İş kümelerinin amacı organizasyon yapısına esnek bir görünüm kazandırmak değil, bu yapı ile amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmaktır (Eren, 2003: 231).

İşletmelerde başlıca örgütlenme seçenekleri fonksiyonel örgütlenme, bölge veya coğrafik temellere göre örgütlenme, ürün temeline göre örgütlenme ve matriks temele göre örgütlenmedir.

1.4.1. Fonksiyonel Örgütlenme

Şekil 1’de de gösterilmiş olan bu yöntem, uygulamada en çok ve yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya vs. getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur.



Şekil 1 : Fonksiyonel Örgütlenme

Böyle bir yapıda her bölüm yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumlu olacaktır. Muhasebe müdürünün sorumluluğu muhasebe faaliyetleri ile ilgilidir. Muhasebe müdürü bu faaliyetleri belirlenen ilke ve yöntemlere göre yaptığı sürece bir sorunu olmayacaktır. Her bölüm yöneticisi sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakmaktadır. Dolayısıyla böyle bir yapıda en önemli yük organizasyonun tepe yöneticisine (örneğin Genel Müdür) düşmektedir. Faaliyetleri eşgüdümleme sorumluluğu ona aittir. Çünkü ancak kendisi faaliyetlerin tamamını görmek (bilgi ve veri sahibi olmak) imkânına sahiptir. Bu yapıda örneğin pazarlama müdürü, personel müdürünün sorunlarını bilmediği gibi bilmesi zorunluluğu da kendi anlayışına kalmıştır. Kendi sorumluluğu pazarlama faaliyetlerinden ibarettir. Pazarlama ve personel faaliyetlerinin koordinasyonu genel müdüre kalmıştır. Dolayısıyla fonksiyonel yapı "dar görüşlülük" (tunnel vision) adı verilen ve sorunlara sadece kendi fonksiyonu açısından bakmayı ifade eden eğilimi kuvvetlendiren bir yapıdır. Bu da zaman zaman bölümlerin çıkarlarının organizasyonun tamamının çıkarına tercih edilmesine neden olmaktadır.

Fonksiyonel yapının diğer önemli bir zayıf tarafı bölüm yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden, haberleşme sürecinin ağır işlemesidir. Ayrıca işletmenin büyümesine paralel olarak personel sayısı ve üretilen mal (hizmet) sayısı arttıkça her bölüm malın sadece bir yönü ile ilgilendiği için kararlarda gecikmeler baş gösterecektir (Koçel, 2003: 204).

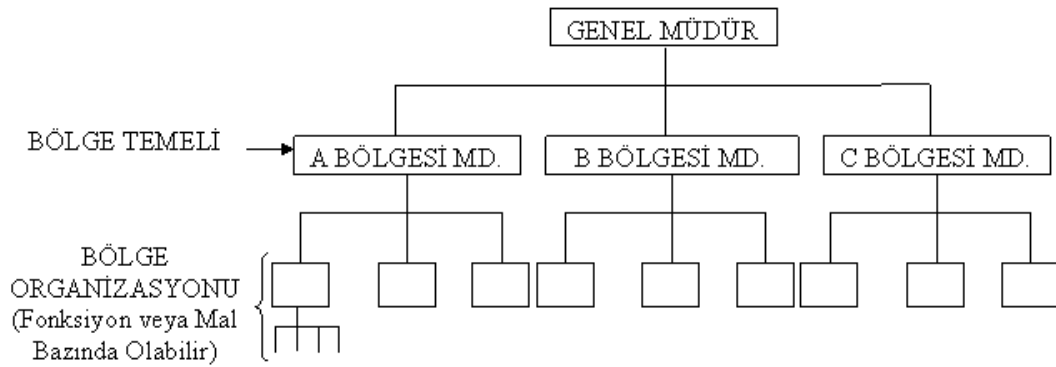
Bir başka sakıncası da sadece en üst düzeydeki yönetici ana amaçları gerçekleştirmek için sorumlu olmaktadır. Büyük işletmelerde sorumluluk tek bir kişinin taşıyamayacağı kadar ağırlaşır ama küçük işletmelerde böyle olması yararlıdır. Bu nedenle işletmeler büyüdükçe üst düzeyde bölge veya ürün esasına göre bölümlendirme, kar ve maliyet merkezleri kurulması, hatta matriks yapıya geçilmesi söz konusu olmaktadır (Eren, 2003: 232). Ayrıca fonksiyonel yapı, dış çevre koşullarının hızla değiştiği durumlarda etkin olmaktadır. Bu nedenlerle hızla gelişen ve çeşitlendirmeye yönelen kuruluşlarda bu örgütlenme çeşidi kısa sürede terk edilmelidir.

Bunlara karşılık fonksiyonel organizasyon uzmanlaşmaya olanak verdiği için etkinliği ve verimliliği artırabilir. Belirli bir fonksiyon içindeki

eşgüdümlemeyi kolaylaştırır. Nihayet böyle bir yapı basit, anlaşılır ve mantıklı bir yapıdır (Heinmann ve Scott, 1970: 157).

1.4.2. Bölge Veya Coğrafik Temellere Göre Örgütlenme

Bölge veya coğrafik temellere göre bölümlere ayırma fiziksel olarak yayılmış kuruluşlar için daha uygun bir yoldur. Ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yönetici sorumluluğuna verilmesidir (Eren, 2003: 234).



Şekil 2 : Bölge Temeline Dayanan Örgütlenme Yapısı

Bu yapı iletişimi ve karar vermeyi hızlandırması bakımından pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine cevap verebilmeyi kolaylaştırması bakımından yararlıdır.

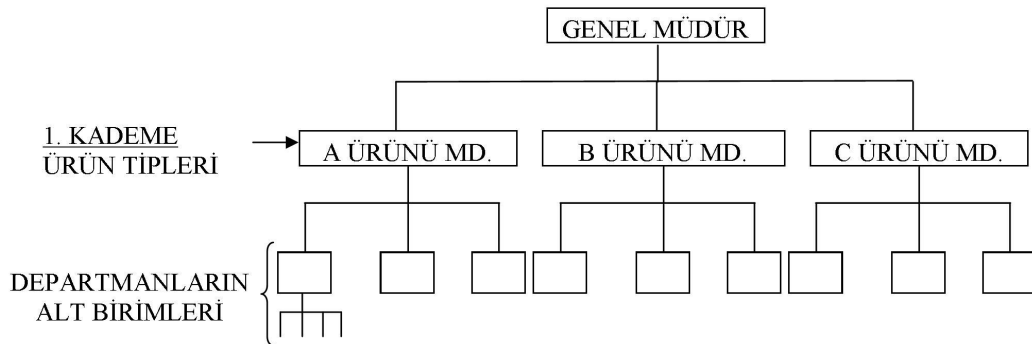
Bölgesel bölümlendirme özellikle büyük işletmeler ya da faaliyetleri fiziksel olarak ya da coğrafi olarak yaygın diğer işletmeler için çekicidir. Ayrıca, fabrikaları değişik coğrafi bölgelerde kurulmuş olan işletmeler de bu örgütlenme şeklinden yararlanırlar. Örneğin süper marketler bu örgütlenmeye göre bir şehrin veya bir ülkenin değişik semt ve bölgelerine satış birimleri kurarlar, bazı üretim işletmeleri perakende ve toptan satış birimlerini coğrafi esasa göre oluştururlar. Türkiye’de bazı iktisadi devlet teşekkülleri, maliye teşkilatının defterdarlıkları vb kuruluşlar da bu örgütlenme şeklinden yararlanmaktadır (Eren, 2003: 235).

Bölge ya da yöre yöneticilerin yetişmesi için bu yöntem mükemmel bir yoldur. Onlara işletme için az riskli, mesleki kariyerlerinde en değerli zamanlarında temel bir uzmanlaşma için bir fırsat verilerek deneyim kazanmaları sağlanmaktadır.

Bu yapının başta gelen sakıncası ise bölge yöneticilerinin bir nevi imparatorluk kurma eğilimi ile faaliyetlerini sürekli olarak genişletmeleridir. Ayrıca bölgelerde merkezden yürütülen faaliyetlerin bulunması halinde, bu faaliyetler ile bölge faaliyetlerinin eşgüdümlemesi sorunlar yaratmaktadır (Koçel, 2003: 210).

1.4.3. Ürün Temeline Göre Örgütlenme

Özellikle birkaç çeşit ve birbirinden farklı ürünler üreten işletmelerde organizasyon yapısı oluşturulurken mallar esas alınabilir. Böylece fonksiyon yapısının aksine, iş ve görevler niteliklerine göre değil fakat ilgili oldukları ürün cinslerine göre gruplanacaktır. Dolayısıyla örneğin A ürünü ile ilgili her tür iş (pazarlama, üretim, kalite, kontrol, vs.) A ürünü departmanı içinde, B ürünü ile ilgili işler B ürünü departmanı içinde toplanacaktır.



Şekil 3 : Ürün Temeline Göre Örgütlenme Yapısı

Ürün temeline dayanan bölümlerin alt birimleri oluşturulurken herhangi bir kriter esas alınabilir. Bu yapıya genellikle büyük işletmelerde rastlanmaktadır (Koçel, 2003: 206).

Ürün temeline göre örgütlenmenin birçok yararı vardır. Her ürün bir kar merkezi olarak düşünülürse sermayenin etkin kullanımı gerçekleşir.

Haberleşme yalın ve basit hale gelir. Belirli bir ürünün üretimi ve satışında azami derecede uzmanlaşmış olur. Örneğin, bir satıcı tek bir ürünü satarsa onu çok iyi tanır ve bunun satışını daha başarılı şekilde gerçekleştirir.

Mal tipi organizasyonun en önemli sakıncası ise pahalı olmasıdır. Bu pahalılık iki kaynaktan doğmaktadır. Birincisi malın tamamından sorumlu olacak yöneticilerin pahalı olmasıdır. İkincisi ise mahiyet itibariyle benzer işler her mal bölümünde tekrarlanacaktır. Örneğin A ürünü bölümünün kendi satış teşkilâtı, B ürünü bölümünün kendi satış teşkilâtı olacaktır. Bu da fonksiyonel uzmanlaşmayı ortadan kaldırdığı için pahalı olacaktır.

Öte yandan ürün temeline göre örgütlenmenin içinde, bütün departmanlara hizmet arz eden bazı ortak birimlerin, her departman içinde ayrı ayrı örgütlenmek yerine, departmanlara paralel olarak ayrı bir departman halinde örgütlendiği görülmektedir. Örneğin Muhasebe veya Finans faaliyetleri Muhasebe (veya Finans) Müdürlüğü adı altında Genel Müdüre bağlı bir departman olarak örgütlenmektedir (Koçel, 2003: 208).

1.4.4. Matriks Temele Göre Örgütlenme

Matriks organizasyon yapısı, tarifi icabı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Örneğin bir fonksiyonel yetki uygulaması gibi. Buna karşılık matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı dereceli öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

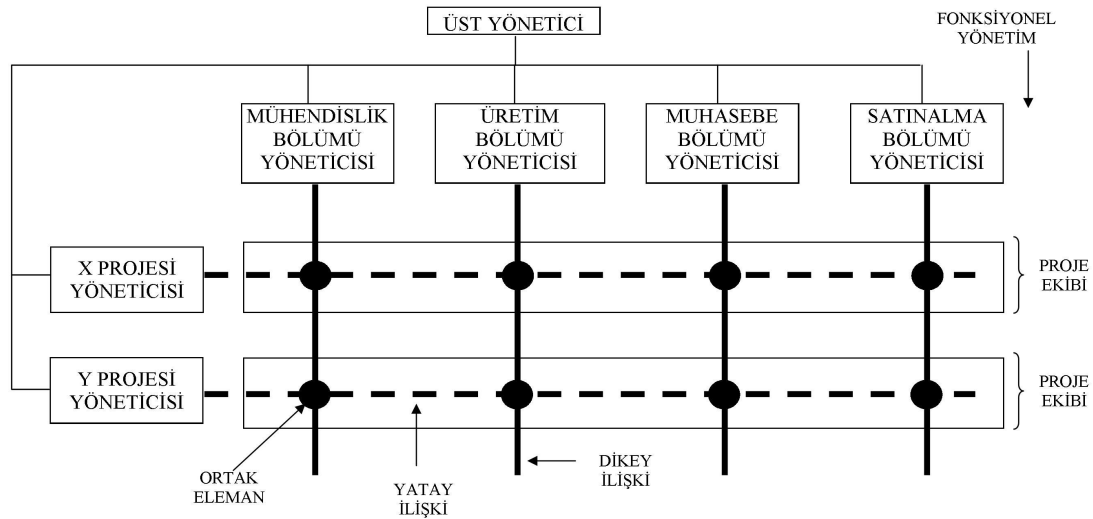
Matriks proje örgüt yapısında bölümlere ayırmada kıstas olarak hem işlev (fonksiyon) hem de proje bölümünün kıstasları bir arada kullanılmaktadır. Kısaca matriks örgüt yapısı çok boyutlu örgütlemenin özel bir türüdür. Burada proje yöneticisi yetkilerini işlevsel (fonksiyonel) yöneticilerle paylaşır. Proje yöneticisi ile çalışan personel asıl görevlerini kendi işlevsel alanlarında yürütürler. Proje yöneticisi yapılması gereken işleri programlar, işlevsel yöneticiler gerekli desteği sağlarlar (Eren, 2003: 282).

Matriks yapıların proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına

ihtiyaç göstermesidir. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir.

Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır.

Matriks yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen "Proje Yöneticisi", fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.



Şekil 4 : Matriks Temele Göre Örgüt Yapısı (Koçel, 2003: 325)

Şekil 4’de de görüldüğü gibi matriks yönetiminin en belirgin özelliği ikili komuta zincirinin bulunmasıdır ki bu da geleneksel komuta birliği ilkesini bozmaktadır. Şekil 4’de görüleceği üzere, proje yöneticisi, sorumlu olduğu işlerin gerçekleştirilmesi için, ilgili uzmanlık bölümlerinin yardımını sağlamak zorundadır. Başka bir açıdan bakıldığında, fonksiyonel bölümler (uzmanlık bölümleri) işletmenin o konularda uzmanlarının bir araya getirildiği ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadırlar. Mesela, mühendislik bölümü mensupları, sahip oldukları uzmanlık bilgilerini

çeşitli proje yöneticilerinin sorumluluğu altında bulunan farklı projelere aktaracaklardır (Koçel, 2003: 323).

Dolayısıyla, uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine (dikey ilişki); bir yandan da bu uzmanlıklarını belirli bir proje uyguladıkları için bu projenin yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumlu olacaklardır. İşte, matriks yapıyı diğerlerinden ayıran özellik budur. Bu yapıda, proje yöneticisi daha önceki yapılarda gördüğümüz emir-komuta yetkisine değil, fakat matriks yapının bir özelliği olan "proje yetkisi"ne (project authority) sahiptir. Proje yetkisinin temelinde ise ikna etmek vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Ancak bu yöneticiler de, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. Bütün bu özellikler, aynı zamanda, Matriks yapının çalışmasındaki güçlükleri de ifade etmektedir (Baumgartner, 1963: 9).

1.5. BÜYÜME İLE İLGİLİ GENEL PROBLEMLER

Bir ülke ekonomisinin sağlıklı işleyebilmesi için Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin de sağlıklı bir ortam içinde faaliyette bulunmaları gerekmektedir. KOBİ'ler ile ilgili incelemelerin belki de en önemli kısımlarından biri bu işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği konusudur. Yeni kurulan birçok işletmenin kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son verdiği araştırmalar tarafından ortaya konulmaktadır. Öyle ki, belli bir dönemde kurulan işletmelerin sadece yüzde 1'den daha az kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmektedir (Ceren, 2002: 13).

Öte yandan yönetimleri büyük ölçekli işletmelerden bazı farklılıklar arz eden küçük işletmelerin problemleri söz konusu olduğunda genellikle akla ilk olarak finansal konular gelmektedir. Gerçekten de yapılan araştırmalar küçük işletmelerin en önemli sorunlarının başında maddi imkânsızlıklar geldiğini göstermektedir. Ancak bu bulgular söz konusu problemin yanında pek de öne çıkmamakla birlikte en az finansal problemler kadar önem taşıyan örgütsel konuların olmadığı anlamına gelmemelidir. Aksine küçük işletmelerde

başarısızlığın ve büyüme sorunlarının arkasında parasal imkânsızlıklar kadar beşeri ve örgütsel sorunların da yattığı görülmektedir (Ceren, 2002: 13).

Büyüyen işletmeler büyümenin yarattığı sorunlardan bazen hemen etkilenmekte bazen de bu etkilenme daha uzun sürede gerçekleşmektedir. Yani büyüme her işletmeyi kendine özgü yönleriyle etkilemektedir. Eğer büyüme plansız gerçekleşmişse daha fazla sorunla karşılaşılacağı açıktır. Büyüme ile ilgili genel nitelikli bu sorunları şöyle sıralayabiliriz (Koçel, 1993: 12);

- İşlerin artması nedeniyle ortaya çıkan zaman yetersizliği
- Örgütteki karışıklık
- İşletmedeki fiziki yer azlığı
- Personelin moralinin düşmesi
- Nakit akışı problemleri ve çözümü için sistematik bir yaklaşımın olmaması
- Yetersiz finansal kayıtlar
- Kişisel kimliğini kaybetme

Ancak bu sorunları tanımaya yardımcı olmak amacıyla aşağıdaki konuların incelenmesi gerekmektedir.

- Ulaşılabilir ve doğru amaçlar saptamanın önemi
- Organizasyonun yapısı ve esnekliği
- Büyüyen pazardaki talep
- Organizasyonel ve finansal kontrol ihtiyacı
- Büyümenin fiziksel ve psikolojik etkileri arasında uyum sağlama (büyümeye alışma).

1.5.1. İşletmelerde Büyümeden Kaynaklanan Karışıklık

Eğer büyüme planlanmadan yapılmışsa, ortaya çıkabilecek en büyük sorunlardan biri personelin gerçekleştireceği işler konusundaki karışıklığın artmasıdır. Personel görev ve sorumlulukları hakkında kesin bir fikre sahip olmadığı için işlerin tekrarı problemi ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sonucunda doğal olarak hem zaman hem de verim kaybı oluşacaktır.

Yöneticinin bazı işleri tekrar tekrar istediği bazen de gözden kaçan işlerin olması durumu ortaya çıkacaktır. Bu arada gerekli ama daha zor işlerin yapılmadığı görülecektir. Dolayısıyla yöneticiler ve çalışan personel görev ve sorumlulukları hakkında açık ve kesin bir fikir sahibi olana kadar büyüme sürecinde para, personel, müşteri ve zaman kaybı kaçınılmaz olacaktır (Penrose, 1972: 43).

İşletmelerin gelişip büyümeleri insan unsuruna bağlıdır. İnsanların yetenekleri ve bu yetenekleri doğrultusunda çabaları ile işletmelerin gelecekte sağlayacağı başarıların uyumlu bir karışımı büyümeyi mümkün kılmaktadır. Bu amaçla (Koçel, 1993: 14);

- İş ihtiyaçlarının analizinin yapılması
- Büyümenin doğuracağı gereksinimlere cevap verebilecek esneklikte bir organizasyon yapısının oluşturulması
- Açık iş tanımlarının yapılması
- Uygun personelin bulunması
- Personel alım ve eğitim zamanlarının tespit edilmesi konularına dikkat etmek gerekmektedir.

Büyüyen işletmelerde yaşanabilecek düşüşün en büyük sebeplerinden birisi organizasyon yapısının iyi kurgulanmamış olmasıdır (Olson, Bever ve Verry, 2008: 52). Büyüyen işletmelerde yönetici sorunu çoğu kez işletme sahibinin işletme içindeki rolünün değişmesinden kaynaklanmaktadır.

İş ihtiyaçlarının analizi işin etkin yönetimi ve üretim (imalat, hizmet, satış) için ihtiyaçların neler olduğunun tespitinde kullanılabilecek basit bir metottur. Burada amaçlanan verimin artırılması ve personele yetki ve sorumluluk dağıtılırken fazla iş ve yetki yükünden kaçınabilmektir. Bir diğer amaç ise personelin işe uygun olarak eğitilmesi ve etkinliğin sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan araçların tespitidir.

1.5.2. Örgüt Yapısı

İşlerin tespit edilmesi, tespit edilen işlerle ilgili ihtiyaçların analizi büyüme sürecinde olan işletmelerde sadece başlangıç noktasıdır. Herkesin örgütte bulunan diğer bireylerin yetki ve sorumluluklarını bildiği ve uygun bir

biçimde davrandığı doğru bir organizasyon yapısı sadece işteki verimi arttırmakla kalmayıp bilgi akışının etkinliğini ve kontrolünü de sağlamaya yardımcı olacaktır.

İşletme gelişirken işletme sahibinin sadece işleri değil, yetki ve sorumlulukları da birbiriyle orantılı olarak dağıtması gerekmektedir, işletmelerin büyüme aşamalarındaki başarılarında belirleyici olan niteliklerden bir diğeri de görevlerin kişilere nasıl dağıtıldığına ve idari personelin çeşitli faaliyetleri koordine ve kontrol etmesi için gerekli olan bilginin nasıl elde edileceği kararına bağlıdır. Düzenli ve artan bir şekilde büyüme uygun örgüt yapısının ve düzenli eşgüdümlemenin olumlu bir yansımasıdır. Dolayısıyla büyüme sürecinde gerçekleştirilecek reorganizasyon örgütteki sorunların çözümüne katkıda bulunacaktır. Ancak bu arada reorganizasyonun statik bir çözüm olmadığı, hareketli dinamik bir süreç olduğunu unutmamak gerekir. Çünkü iş büyümeye ve gelişmeye devam ederken, işin nasıl organize edileceğinin yeniden değerlendirilmesine sürekli ihtiyaç olacaktır (Müftüoğlu, 1991: 72).

Personelle ilgili olan diğer temel problem, aşırı kalabalıklaşma sorunudur. Bu hem kişisel çatışmalara hem de mevcut olan yeri fazla insanla paylaşmaktan ortaya çıkacak sorunlara yol açacaktır. Dolayısıyla kısıtlı alana çok fazla personel veya ekipman doldurmamak gerekmektedir.

1.5.3. Büyümenin Personel Morale Etkisi

Eğer büyüme plansız gerçekleşiyorsa personel bundan etkilenecektir. Kalabalıklaşma; karışıklık, düşünmek veya çalışmak için zaman yetersizliği ve diğer büyüme problemleri işyerini çalışılacak hoş olmayan bir yer haline dönüştürür. Personele ödenen ücret yetersizse gene moral üzerinde etki yapacaktır.

1.5.4. Yetersiz Finansal Kayıtlar Ve Nakit Yönetimi

İşletmelerin büyüme sürecinde finansman ihtiyacı en büyük problem olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir şekilde büyüebilmek için kâr sağlamak zorunda oldukları açıktır. Kısa dönemde yeni ya da büyümekte

olan işletmeler üretimi gerçekleştirebilmek için nakit paraya ihtiyaç duyacaklardır. Bu dönemde büyümenin başlıca finans kaynağını otofinansman oluşturur. Dolayısıyla işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği nakit fazlasını büyük ölçüde yatırıma yöneltmesi gerekmektedir (Penrose, 1972: 48).

Büyümenin finans konusunda problem yaratması üretim için yapılan harcamaların hemen gerçekleştirilmesine karşın, satışlardan sağlanacak gelirlerin zamanında elde edilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle harcamalar ve gelirlerden oluşan bir bütçe hazırlandığında, büyümenin işe olan etkisi kontrol edilebilir. Nakit yönetiminde başarılı olabilmek için bu gerekli bir koşul olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma günlük hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Geleneksel düşünce yapısına göre çatışma, insanlar tarafından doğal bir olgu olarak karşılanmak yerine olumsuz bir olguymuş gibi algılanmaktadır (Boonsathorn, 2007: 198). Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ise; eğer örgüt içerisindeki çatışma zamanında teşhis edilir, konu hakkında zamanında bilgi sahibi olunur ve çatışma uygun şekilde ele alınarak yönetilirse örgütsel kazanca dönüştürülebilir (Silverthorne, 2005: 193).

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde çarpıcı ve yaratıcı bir biçimde yönlendirilmesi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konuların başında gelir. Bir yönüyle yönetici, çeşitli gereksinim, amaç ve beklentileri bulanan örgüt üyelerinin gerek kendi aralarında, gerekse kendileri ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyumlaştırmaya çalışan kişidir. Daha açık bir deyimle yönetici; kişiler arası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştırılacak yollar konusundaki farklılıkları, değer, algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek kişi olmaktadır. Bütün bu olanlardaki farklılıkların örgütlerde çeşitli uyuşmazlık ve çatışmalara (conflicts) yol açması olağan bir durumdur.

Yukarıda saydığımız nedenlere bağlı olarak bazen üstü kapalı, bazen de açık şekilde ortaya çıkan çatışmalar; personelin davranışlarını, işletme hedef ve yönetimine karşı, gizli bir şekilde karşı koymaktan açık muhalefete ve hatta sabotaja kadar olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, her uyuşmazlık veya çatışma çoğu kez çatışmaya taraf olan personel üzerinde baskılara neden olmakta ve bu baskılar sonuçta söz konusu kişilerde çeşitli davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Şimşek, 2002: 287).

Yönetici, kişiler ve örgüt açısından çok büyük öneme sahip olması dolayısıyla sağlıklı bilgilere zamanında ulaşmak zorundadır. Zira günümüz

yönetim anlayışına göre yönetici, örgüt içi çatışmaları yatıştırmak yerine bu çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda, işletmeye ve bireylere katkıda bulunacak şekilde yönetmelidir.

2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma'nın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1979: 503). Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir (Herbert, 1981: 368). Ancak bu çalışmada sadece işletmelerde ortaya çıkabilecek çatışma şekilleri ele alınacaktır.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir (Can, 2005: 377).

Bir başka şekilde çatışmayı, kişinin hem kendisi, hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005: 26).

Başka bir anlatımla örgütsel çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya yeni sorunlara neden olan olaylar dizisi olarak tanımlanabilir (Eren, 1991: 429).

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçer. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerine kurmaktadır. Ancak bireyin biçimsel veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişi ya da kişilerle uyuşmazlıklara girdiği görülebilir. Bu uyuşmazlıkların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (Can, 2005: 330).

Çatışma sadece insana özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar (Eren, 1998: 445). Çatışmayla ilgili çeşitli sorunlar hem sosyolojinin hem de sosyal psikolojinin ortak konularını oluşturmuştur (Rhenman, Stromberg ve Westerlund, 1970: 57). 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 (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1986: 471). İletişim ve etkileşim içinde olan tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2000: 2). Herhangi bir yerdeki bir örgütte insanların; iş, kaynak, güç ve güvenlik için birbirleriyle rekabeti gözlenmekte, bu da beraberinde çatışmayı getirmektedir. Birey gereksinimlerini karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında, aynı veya karşıt iki durumdan birini seçmek zorunda kaldığında bireyde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik meydana gelmektedir. Bireyin gerek fizyolojik, gerekse sosyopsikolojik gereksinimlerini doyurmada engel olan durumlar çatışma yaratmaktadır. Bireyin doyum sağlamasında bir engel olarak görülen çatışma, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz biçimde etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde harcamalarına neden olan bir kavram olarak bilinmektedir (Bayrak, 1996: 18). Her şeyden önce bir çatışmanın olup olmadığı çatışmanın bireyler tarafından algılanmasına bağlıdır. Eğer çatışmanın hiç kimse farkında değilse, genelde çatışmanın var olmadığı da söylenebilir. Çatışma yaratabilecek bir durum olsa bile grup üyeleri tarafından algılanmadıkça çatışma ortaya çıkmaz (Özkalp ve Kirel, 1996: 204). Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 302). Louis ise çatışmanın tanımlarının çatışmanın nedenlerine göre değiştiğini gözlemiştir. Pondy’ye göre tek bir tanım üzerinde tartışmak yerine,

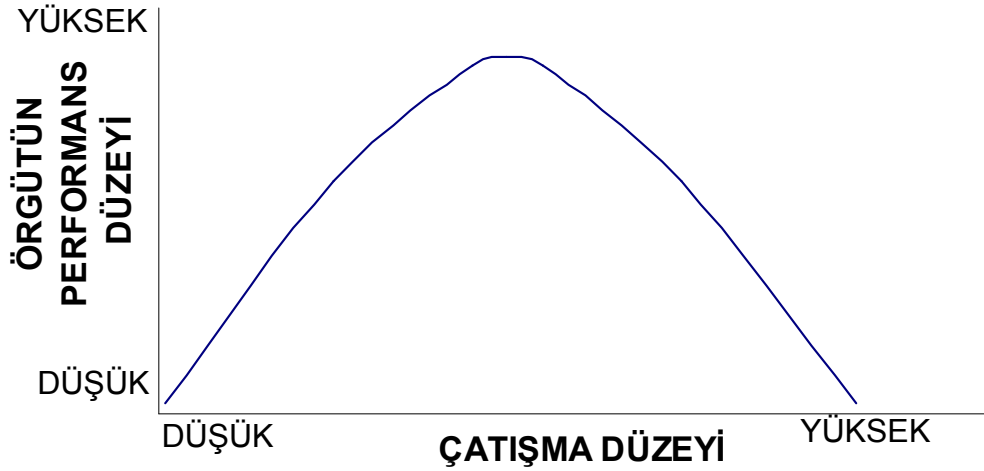
bir bütün olarak çatışma nedenlerini içine alan bir tanım yapmak daha uygun olacaktır (Pondy, 1990: 203).

2.2. ÇATIŞMANIN YÖNETİM KURAMINDAKİ YERİ

Bir organizasyon içinde ortaya çıkabilecek çatışma durumları çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neoklasik yaklaşımlara göre, çatışmalar organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir. Esasında yönetim ve organizasyon ilkelerini uygulayan bir organizasyonda çatışmanın olmaması gerekir (Carlisle, 1976: 435).

Buna karşın modern yönetim ve organizasyon anlayışı düşünüldüğünde çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışına göre, örgüt etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur.

Çatışma dinamik bir olgudur, değişmez bir durum değildir. Çatışma başladıktan sonra birçok düzeylerde geçebilir ve bitene kadar da farklı derecelere ulaşabilir. (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1986: 468). Çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmazlar, hatta organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi ve bunun gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşamını sürdürmesi de tehlikeye düşecektir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979: 163-164). Bu durum Şekil 5'deki grafikte anlatılmıştır.



Şekil 5 : Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi (Koçel, 2003: 665)

Stephen P.Robbins, örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar; geleneksel, davranışsal ve etkileşimli yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Robbins, 2001: 385).

Çatışma konusundaki geleneksel bakış açısı, örgütlerde ortaya çıkan her nevi çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak görür. İlk yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eser veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre; bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanamamaları ya da yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Geleneksel yaklaşım taraftarlarına göre, eğer bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir. Örneğin, Bilimsel Yönetimin kurucusu Frederick Taylor'a göre, işletmelerde bilimsel yönetimin ilkeleri ödünsüz bir şekilde uygulanabilmiş olsaydı, işgücü ile yönetim arasındaki asırlık geçmişe sahip çıkar çatışmaları kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktı (Şimşek, 2002: 288).

Kısacası bu yönetim anlayışına göre çatışma örgüt içerisinde hiç olmaması istenen bir durumdur ve gerçekleştiği takdirde biran evvel sonlandırılmalıdır.

Davranışsal yaklaşım bakış açısına göre, uyuşmazlıklar veya çatışmalar örgüt yaşamında çok sık ortaya çıkan oluşumlar şeklinde görülmelidir. Bu yaklaşım, örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistem şeklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen, fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım taraftarlarına göre, örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak birtakım çatışma veya uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir. Örneğin, örgütteki farklı departman yöneticilerinin önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların tahsisi üzerinde uyuşmazlık ya da çatışmaları söz konusu olabilir. Benzer şekilde, astlar, işin bitirilmesi için üstler tarafından konulan zaman sınırlaması üzerinde ve bu kişilerle tartışmaya girebilirler. Nihayet, aynı düzeydeki astlar kendilerine verilen görevin en iyi şekilde yapılma yol ve yöntemi üzerinde fikir ayrılığına düşebilirler. Bu yaklaşım klasik yaklaşımın tersine örgütte her şey kurallara uygun olarak yapılsa dahi çatışmaların gruplardan oluşan toplumsal bir sistemde kaçınılmaz olacağını vurgulamakta ancak klasik yaklaşım gibi çatışma çıktığı anda en kısa sürede bastırılması gerektiğini savunmaktadır.

Pek çok yönetim düşünürü ve her geçen gün daha çok sayıdaki yönetici tarafından kabul gören ve sistem bakış açısını yansıtan etkileşim yaklaşımına göre, örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, bunlarda ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi en sağlıklı yoldur. Örgütsel çatışmaya ilişkin bu genel bakış açısına rağmen, etkileşim modeli de pek çok çatışmanın fonksiyonel olmayan türde ortaya çıkabileceğini ve bunların hem bireylere zarar verip hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyebileceğini kabul etmektedir. Ancak, bu sonuncu yaklaşım, önceki iki yaklaşımın ve özellikle de geleneksel yaklaşımın aksine her türlü çatışmanın faydasız veya zararlı olmadığını; tersine, bir kısım çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili

kılmaları nedeniyle fonksiyonel (yararlı) nitelikte bulunduklarını da eklemeyi ihmal etmemiştir (Şimşek, 2002: 289).

2.3. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Karar verme, bir yöneticinin önündeki görevlerden sadece birisidir. Zamanının olsa olsa çok küçük bir kısmını alır. Ama önemli kararlar almak onun özgül yönetsel görevidir. Bu türden kararları ancak bir yönetici alır. Etkin bir yönetici bu kararları, gayet iyi tanımlanmış unsurlar ve belirli ardışık adımlar çerçevesinde, sistematik bir süreç içinde alır. Nitekim o kişiyi etkin bir yönetici yapan da, kendisinden konumu ve bilgisi gereği, örgütün tamamı üzerinde, performansı ve elde ettiği sonuçlar üzerinde olumlu ve önemli etkiler yaratacak kararlar alınmasının bekleniyor olmasıdır (Kardam, 2001: 186). Bu kararlar alınırken yönetici durumun anlaşılabilirliğini arttırmak ve de karar verebilmeyi kolaylaştırmak adına örgüt içi çatışmalardan faydalanabilir. Bu yönüyle iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgütler açısından öneminin çok büyük olduğu söylenebilir.

Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlara da kısaca değinilmelidir. Bu sonuçlar şu biçimde açıklanabilir (Eren, 2003: 610);

1- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

2- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.

3- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.

4- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

5- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

6- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

2.4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda bir araya gelmiş, farklı yaş, cinsiyet, kültür ve eğitim seviyesine sahip bireyler arasında çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Bu çatışmaların çözümlenmesi ya da iyi bir şekilde yönetilebilmesi için çatışmayı yaratan nedenlerin bilinmesi gereklidir. Bu nedenleri bireylerarası farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri olarak üç ana başlık altında incelenebilir.

2.4.1. Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Nedenler

Bireylerarası farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri; bireylerin kişiliklerindeki farklılıklar, bireylerin amaçlarındaki farklılıklar ve bireylerin rol ve statü algılamalarındaki farklılıkları olmak üzere üç ana grupta incelenebilir.

2.4.1.1. Bireylerin Kişiliklerindeki Farklılıklar

Örgütlerde kişilik çatışmaları sıkça rastlanan olaylardandır. Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları; olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranış göstermelerine yol açması anlamına gelir ve bu da çatışma nedeni olabilir (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998: 405).

Bireyin pasif, öz güveninin eksik, hırslı ya da kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya neden olabilir. Çünkü hırslı olan birey her zaman kazanmak ister ve bu da rekabet içinde kişi ve gruplar arasında çatışmaya yol açar. Güven eksikliği olan birey başkalarını kendisi için bir tehlike olarak görür ve bu da onun ilişki içerisinde olduğu diğer bireylere sürekli kuşku ile bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına neden olduğu için çatışmalara yol açar. Ayrıca bireylerin değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan birey örgüt içerisinde değişik davranış biçimleri sergiler. Kişilik farklılıkları nedeniyle bireylerin; işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödüller ve mevkilere bakış açıları da çatışma nedeni olabilir. Örneğin, bir üst eğer sıkı denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu başlı başına bir çatışma nedeni olabilir (Özalp, 1989: 83).

2.4.1.2. Bireylerin Amaçlarındaki Farklılıklar

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür, yetiştirme tarzları, duygulan, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Her birey farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Böylece sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler bir araya gelerek birer klik oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içinde çatışmaları artıran önemli kaynaklardan biri sayılmaktadır (Eren, 2003: 613).

Örgütlerde başarı; ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde eşgüdümlemesi ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1989: 88).

İşletmelerde, değişik işlevleri olması nedeniyle bölümlerin de farklı hedefleri vardır. Örneğin üretim bölümü, düşük üretim maliyeti ve daha az hatalı ürün amaçlarken, araştırma-geliştirme bölümü ise ticari başarı sağlayacak, yeni ürünler ve yaratıcı fikirler peşinde olabilir. Bu farklı amaçlar

her iki bölümün personeli arasında farklı beklentilere yol açabilir ve çatışmaya neden olabilir. Bu amaçlardaki farklılıklar nedeniyle genelde brüt gelir hedefleyen pazarlama bölümü ile alacakların tahsili ve kredi kayıplarını minimuma indirme görevini üstlenen kredi işlemleri bölümü arasında müşteri seçimi nedeniyle çatışma çıkması muhtemeldir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 309).

2.4.1.3. Bireylerin Rol Ve Statü Algılamalarındaki Farklılıklar

Statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur. Örgütlerde statüler; her zaman çok açık bir biçimde tanımlanamadığından, statünün bireylere sağladığı yetkiler ile statüler arası ilişkiler de belirlenememektedir. Burada özellikle yetki konusu önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Rol ise kişinin, örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülükler toplamıdır. Rol bir manada statünün dinamik yönüdür. Bir işgörenin örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rollerini ne ölçüde algıladığına ve bunu gerçekleştirmek için ne denli güdülendiğine bağlıdır (Kılınç, 1988: 104). Örgüt içerisinde rol ve statülerden dolayı ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözümlenebilmesi için rollerin sınırlarının ve statülerin çok açık bir biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir.

Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları, örgütsel çatışmanın oluşumunu etkilemektedir (Dökmen, 1999: 38).

Örgüt içerisinde statüden ortaya çıkan çatışma ise kuralları koyanların ve bu kurallara uyanların kimler olduğu konusuyla ilgilidir. Ayrıca çalışanlar ve işverenler arasındaki eğitim, kültür ve gelir düzeyi farklılıkları da çatışma nedenidir. Yönetilen ve yönetenler arasında toplumsal statü farkı olmamasına karşın çalışılan örgütteki statü farklılıkları, bazen çok ayrı değerlendirmelere de konu olabilmektedir (Şendur, 2006: 9).

2.4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenlerini yedi ana başlık altında toplanabilir. Bu başlıklar; örgüt büyüklüğü, faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar, örgütsel değişimin etkisi, sınırlı kaynaklara bağımlılık, rekabetçi ödüllendirme sistemi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar ile görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar olarak sıralanabilir.

2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar. Çünkü örgüt yapılarının büyümesi amaçların karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, iletişim kanallarının sayıca çoğalması ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına gelir. Bu da eşgüdüm sorunları yaratabilir (Robbins, 2001: 387).

Örgütlerin büyümesi; iletişim kanallarının çoğalmasına ve iletişimin zorlaşmasına neden olabilir. Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır ve bireysel farklılıkları olan çalışanların ve grupların sayısı da artar. Bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Başaran, 1982: 263).

Yapısal büyüklük arttıkça, hedeflerin daha az açık, ilişkilerin daha biçimsel olacağı; uzmanlaşmanın bireylerin uzmanlık sahasını korumak için gittikçe artan baskılar doğuracağı ve bilginin çok sayıdaki düzeylerden geçerken iletişimin bozulacağı söylenebilir. Aynı zamanda yapısal büyüklük, üstle astın yüz yüze ilişkide bulunmalarını ve birbirlerini tanıma olanaklarını da azaltacak ve çatışma için gerekli ortamı hazırlamış olacaktır (Tulunay, 1990: 212- 213).

Oysa küçük örgütlerde örgütün amaçları daha sade ve anlaşılırdır. Bireyler bu amaçlara ulaşmada çok fazla sorun yaşamazlar. İlişkiler daha samimidir. Hiyerarşik kademelerin az olması ve uzmanlaşmanın fazla olmaması da çatışma potansiyelini azaltmaktadır (Eren, 2000: 345).

2.4.2.2. Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar

Örgütler yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan meydana gelmişlerdir. Örneğin, gereken zamanda yeterli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin tedarik bölümünce alınmaması üretim işini aksatmakta ve üretim kalitesini düşürmektedir. Aynı şekilde bir üretim bölümü içinde atölyeler ve işler birbirleriyle otomatik olarak bağımlıdırlar. Zamanlama bakımından ortaya çıkan aksaklıklar hem bölümün tüm verimini etkilemekte ve hem de o bölüm içinde bir kısım diğer kısımların verimlilik ve etkinliğini düşürebilmektedir. Eğer pazarlama bölümü üretimde meydana gelen aksamalar nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında da çatışmalar meydana gelebilecektir (Eren, 2003: 611).

2.4.2.3. Örgütsel Değişimin Etkisi

Değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi halidir. Örgütsel değişim ise, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasında meydana gelebilecek yaratıcılık, yenilenme, büyüme ve gelişme gibi olayları da içine alan her türlü değişikliktir (Dinçer, 1992: 8).

Yeni bir üretim teknolojisinin örgüte girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya girmelerine neden olmaktadır. Ayrıca iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişimlerde de, örgütler ve üyeleri arasında bir güç çatışması ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001: 259).

Örgütsel değişimde ilk sorun, insan kaynaklıdır. Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle kişiler örgüt amaçlarına göre değişimi kabule hazırlanmış olmalıdırlar (Aydın, 1977: 123).

2.4.2.4. Sınırlı Kaynaklara Bağımlılık

Kaynaklar kuruyunca ve karşılıklı bağımlılık artınca, amaçlardaki farklılık daha belirgin ve hayati olmaya başlar. Bireyler burada kendi kişisel

istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli müşterisi olan ve kaynak olanakları bol işletmelerde bu durum bir sorun teşkil etmeyecektir. Ancak kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi hallerinde bu kaynaklara bağılılık artmış olacaktır (Bumin, 2003: 57).

Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinden daha büyük bir pay alabilmektir. Çoğu çatışmaların kaynağında bu temel neden mevcuttur. Daha çok kaynağa (para, materyal ve insan gücüne) sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili bir duruma gelmektedir. Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Bir sekreteri iki bölümün veya iki yöneticinin birlikte kullanmaları bu nitelikte bir çatışmanın kaynağı olabilir (Eren, 2003: 611).

2.4.2.5. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgüt içinde güç birliği yerine birbirlerinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacaktır (Eren, 2003: 612).

Genellikle örgütsel ödül sistemleri ender olacak örgüt içinde bir diğeri ile uyumlu olarak tasarımlanırlar. Örgütlerde kimi kez, bir bölüm bir davranışı için ödüllendirilirken bu ödüllendirme öteki bölümün amaçları ile çatışma

içinde olabilmektedir (Bumin, 1990: 15). Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güçbirliğini azalttığı ve çatışma ortamı yarattığı görülmektedir. Bu tür çatışmalar zaman içinde tüm örgütsel etkinliği zayıflatacaktır (Bumin, 2003: 57).

2.4.2.6. Yöneticilik Görüş Ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yönetici karar verme, plânlama bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve plânlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir husus da, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarına benimsetmesi durumudur ve bu birtakım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Eren, 2003: 616).

2.4.2.7. Görev Ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütlerde, görev ve sorumlulukların tam tanımlanamaması da çatışma kaynağı olabilir. Sorumlulukların yetersiz tanımlandığı bu tip durumlarda bireyler sorumluluklarının ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip oldukları yetkilerin sınırlarını bilemezler. Bu yüzden bazı işler hiç kimse tarafından üstlenilmezken bazı işlerde birden fazla kişi tarafından üstlenilir ve üstlenilmeyen işlerin ortada kalması sonucu örgütün işleyişinde aksamalar meydana gelebilir. Bu yüzden her örgütte sistemli bir biçimde yapılmayan işlerin de bir sahibinin olmasına özen gösterilmelidir. Aynı zamanda, sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi örgüt işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir aksamanın hiçbir çalışan tarafından üstlenilmemesi ve diğerlerine suçu atmasına, sonuçta hatanın nereden kaynaklandığının

belirsiz olmasına ve bu yüzden de aksaklığın düzeltilmesinin zorlaşmasına neden olabilir (Şendur, 2006: 14).

İki yönetici birbirlerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturur. Üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki çatışma buna örnek gösterilebilir. Farklı amaç ve yaklaşımları olan bu yöneticilerin çatışması kaçınılmazdır (Bumin, 1990: 13).

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Her yönetici sınırlarının, çalışma alanlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilmediği durumlarda bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır (Bumin, 2003: 56).

Örgütlerde bazı yöneticilerin hiyerarşik yapı içerisinde kademe atlayarak, sadece kendilerine bağlı olan kademelere değil, daha alt kademelere doğrudan emir vermesi, yine çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2003: 612).

2.4.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kişiler veya gruplar arasındaki haberleşme noksanlıkları bir diğer muhtemel çatışma kaynağıdır. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk edebilir (Koçel, 2003, 670).

İletişim süreci, bir örgütün bütün birimleri arasında bilgi alışverişini sağlar. Bilgi alışverişi sürecinde yaşanan sorunlar, örgütlerde bazı tıkanıklıklara ve çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalar genellikle iletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklar sonucu ilettiğimiz mesajın farklılaşmasına ve bunun sonucunda da beklediğimizden daha farklı tepkilerle karşılaşmamıza neden olur (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998: 404). Etkin iletişim ancak; mesaj alıcı tarafından alınıp, kodunun çözüldüğü ve mesajın kaynağını göndermek istediği şekilde algılanıp bu doğrultuda hareket edildiği durumlarda gerçekleşir (Budak ve Budak, 1994: 54).

İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri; algılamadaki farklılıklar, yetersiz bilgi alışverişi ve dinlememe sorunları olarak üç ana başlık altında toplanabilir.

2.4.3.1. Algılamadaki Farklılıklar

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı (perception) farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2003: 670).

İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Silah, 2001: 254).

Göndericinin bir kelimeye verdiği anlamla alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olursa, bireyler arasında yanlış anlaşılardan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir (Robbins, 2001: 386).

Mesajı gönderen kaynağın alıcının kendi bildiği durumları bildiğini varsayarak kodlaması ifadelerin alıcı tarafından anlaşılabilmesi ve alıcının mesaja göndericiden farklı anlamlar yüklemesi de çatışmaya neden olabilmektedir. Örneğin, bir örgütte bilgisayar konusunda uzman olarak çalışan bireyin diğer bir alanda çalışan bireye bilgisayar konusunda bir şey anlatması sırasında oluşan iletişimde mesaj oluştururken bilgisayar hakkında kendi bildiklerini karşısındaki bireyinde bildiğini varsayarak kodlama yapması karşı tarafın anlamasını güçleştirebilmektedir (Şendur, 2006: 17).

2.4.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

İşbölümü ve uzmanlaşma mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern örgütlerin temel özelliğini oluştururlar. Çünkü her örgütsel birim özel bir işleve sahiptir ve sadece kendi faaliyetlerine uygun gelen bazı bilgileri örgüte sağlarlar. Ayrıca her birimin uyguladığı haberleşme,

bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Verimliliğin sağlanması için, örgütler bölümlere ihtiyaçları olan bilgileri uygun bir kanalla gönderecek haberleşme sistemleri geliştirirler. Haberleşme ve bilgi gönderme, bölümler arasındaki algılama farklılıkları doğurmaktadır. Örneğin, bir tedarik bölümü sadece ilgili bulunduğu satıcılar piyasasına ilişkin bilgileri temin etmek ve bunları örgüte sevk etmek görevini yürütür. Ama kendi faaliyetini dolaylı da olsa tamamen etkileyecek olan pazarlama bölümünün alıcılar piyasasına ilişkin bilgi edinme ve gönderme faaliyetleriyle hiç ilgili değildir. Her ikisinin uyguladıkları haberleşme yöntemleri farklıdır ve kendi kısımları dışında ortaya çıkacak gelişmelere karşı algılayıcı değildirler ve kayıtsız kalırlar. Böylece, haberleşme ve bilgi edinme eksiklikleri toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara, eşgüdüksüzlüklere ve nihayet çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olurlar (Eren, 2003: 614).

2.4.3.3. Dinlememe Sorunları

Bireyler arasında karşısındaki bireyin anlattığı konuya ilgi duymama, kendi bilgilerinin daha doğru olduğuna inanma ve karşısındakine karşı önyargılı olma gibi pek çok nedenden dolayı dinlememe sorunları yaşanabilir. İyi bir dinleyici olmak ve bu yüzden çıkan tartışmaları ortadan kaldırmak için ilk önce dinleme arzusunda olduğumuzu ve mesajla ilgilendiğimizi karşı tarafa göstermemiz gerekir. Ayrıca başka şeylerle ilgilenmemek, sessiz bir ortam yaratmak ve gürültüyü izole etmek de etkin iletişim üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Unutulmamalıdır ki dinlemeden anlamak, anlamadan başarmak mümkün değildir (Eren, 2000: 353).

2.5. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerdeki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bu sınıflandırma çeşitlerinin başlıcaları fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgili çatışma türleri, çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri ve çatışmaların örgüt içerisindeki yerine göre çatışma türleridir (Koçel, 2003: 665-669).

2.5.1. Fonksiyonel Olan Ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

2.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2003: 666). Örneğin; örgütte oluşan bir çatışmanın nedeninin sınırlı kaynakların ortak kullanımından geldiği ortaya çıkarsa, çatışan taraflara kaynak artırılması ve yeni imkânların verilmesi suretiyle çatışma ortadan kaldırılarak, daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (Ertürk, 1994: 223).

2.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır (Miles, 1980: 123). Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formel organizasyon yapısının yetersizliğine işaret eder. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir (Koçel, 2003: 665).

Örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmayı baştan fonksiyonel bir çatışma olmadığı düşüncesiyle ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir davranıştır. Çünkü çatışmanın grup için yapıcı sonuçlar doğurması, yönetimin çatışmaya bakış açısına ve onu ele alış tarzına da bağlıdır. Yetersiz yöneticilerin karşılaştıkları fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyuşmazlıklar bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte büyük zararlar verebilir (Şimşek, 1987: 16).

Çatışmanın fonksiyonelliği iki faktöre dayanır. Bunlardan ilki çatışmanın yoğunluğu, diğeri ise çatışmanın ele alınış biçimidir. Ters “U”

şeklindeki yukarıdaki şekilde de görülebileceği gibi makul seviyelerdeki bir çatışmanın performansa etkisi olumlu olarak etki etmektedir. Söz konusu fonksiyonel (ya da başka bir deyişle yapıcı) çatışma çalışanları işbirliğine, daha fazla yaratıcılığa ve çalışkanlığa teşvik eder. Bunun yanında aşırı çatışma personeli birbirinden uzaklaştırırken çok düşük seviyedeki bir çatışma ise rekabeti ve yaratıcılığı düşürmektedir (Schermerhorn, 2001: 339).

2.5.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Çatışma Türleri

Bu sınıflandırma çeşidinde çatışmalar potansiyel çatışma (latent conflict), algılanan çatışma (perceived conflict), hissedilen çatışma (felt conflict) ve açık çatışma (manifest conflict) şeklinde olabilir (Bobbitt v.d., 1974: 138).

2.5.2.1. Potansiyel Çatışma

Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir (Ertürk, 1994: 221).

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması vs. gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Koçel, 2003: 666).

2.5.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir (Koçel, 2003: 666).

Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı bir şekilde karşılıklı tehdit edici göndermeleri, baskı, suçlama ya da zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışma girişimleri algılanan çatışma koşullarındandır (Silah, 2001: 251).

2.5.2.3. Hissedilen Çatışma

Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir (Günay, 2001: 88). Örneğin; çatışmanın tarafları öfkeli, kırgın, endişeli, her an patlamaya hazır olabilirler. His ve tutumlar var olan durumun çatışmaya çevrilecek şekilde kişiselleştirip kişiselleştirilmeyeceğini belirler. Kişiselleştirilmiş durumlar sorun çözme yöntemleriyle çözülebilmekte iken kişiselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratır (Koçel, 2003: 666).

2.5.2.4. Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fizikî kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir (Koçel, 2003: 666). Ancak fizikî kuvvet kullanma durumu örgüt normları ve kuramlarınca yasaklanmıştır. Bu yüzden bu çatışma genel olarak bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak diğer bir örgüt üyesinin çalışmalarını engellemesi şeklinde görülür (Kılınç, 1975: 103).

2.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Bu sınıflandırma çeşidine göre bir organizasyonda beş tür çatışma olabilir. Bunlar (Koçel, 2003: 666);

- 1- Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
- 2- Kişilerarası çatışma
- 3- Kişiler ve gruplar arası çatışma
- 4- Gruplar arası çatışma
- 5- Örgütler arası çatışma.

2.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Koçel, 2003: 667).

Bu çatışma türünü meydana getiren bir diğer durum ise bireyin birden çok alternatif arasında seçim yapmak zorunda kalmasıdır. Alternatifin birden fazla olduğunda, birey için bunlardan biri ötekilerden daha iyi ve tercih edilebilecek durumda olabilir. Buna benzer durumlarda kişi kolayca karar verebileceğinden çatışma meydana gelmeyecektir. Ne yazık ki gerçek yaşamda bu kadar kolay karar verme durumu söz konusu olmayacaktır. Çoğu durumda alternatiflerden birisi diğerinden bu kadar açık bir biçimde iyi olmayacaktır ve bu durumda karar verme güçleşecektir (Can, 2005: 303). Hangi alternatifin daha yararlı olacağını bilememekten kaynaklanan belirsizlikte, bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ve bireylerden kapasitesinden daha fazlasının istenmesi durumlarında bireyler kendi içlerinde çatışma yaşayacaktır. Bu tip çatışmalar bireyi huzursuzluğa öfkeye ve baskı altında kalmaya iten çatışmalardır ve çoğunlukla da bireyin diğer tür çatışmalara ne şekilde tepki göstereceğini de belirlemektedir (Uluçınar, 2000: 115).

2.5.3.2. Kişilerarası Çatışma

İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Kişiler arası çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmada kasıtlı olarak engel olmaya çalışan, düşmanlık eden iki taraf arasındaki tartışma ve kavga şeklinde tanımlanabilir (Seval, 2006: 247). Bunun en önemli nedenlerinden birisi kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961: 103).

Aslında insanın kendi fikirleri, duyguları ve zevkleri bakımından da çatışmaya düşmesi söz konusudur. Çatışma nedeniyle bireyler bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişki içinde bulunurlar. Bireyler arası çatışmalar ise iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır.

İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2003: 616-617).

2.5.3.3. Kişiler Ve Gruplar Arası Çatışma

Örgütsel çatışmaların kaynağını oluşturan insan faktörü neoklasik yönetim düşüncesinin en belirgin özelliğidir. İnsan ilişkileri yaklaşımlarının önemli araştırmalarından Hawthorne deneylerine göre; çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normları kabul etmeye zorlarlar (Ertürk, 1994: 125). Kişilerle gruplar arasındaki çatışma, daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir (Koçel, 2003: 668).

2.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışmalar organizasyonlarda en çok rastlanan tür çatışmadır. Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmasa bile, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri etkilenecektir (Koçel, 2003:668). Bazı durumlarda aynı örgüt içerisinde farklı yöneticilere bağlı gruplar arasında da kaynak kullanımı, amaçlarda farklılıklar gibi nedenlerden dolayı çatışmalar oluşabilmektedir.

Örneğin, finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, personel bölümünün terfi plân ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından örneğin, pazarlama bakımından uygun bulunmaması da bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir (Eren, 2003: 617).

2.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası çatışmalar birçok yönden gruplar arası çatışmaya benzer. Örgütler arası çatışmaların temelinde de gruplar arası çatışma nedenleri yatar (Ertürk, 1994: 221). Bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli örgütler birbirleri ile çatışma halinde olacaklardır. Örneğin üretici örgütlerle bayiler arasındaki çatışma, örgüt ile sendika arasındaki çatışma, rakip örgütler arasındaki çatışmalar vb. (Koçel, 2003: 668).

Bu tür çatışmaların sebebi olarak piyasa koşullarından doğan örgütler arası rekabet, bir örgütün amaçlarıyla beraber çalıştığı diğer bir örgütün amaçlarının veya faydalarının çakışması ya da bir örgütün isleyişini sağlayan aktivitelerin gerçekleşmesinin diğer bir örgütün çalışmalarına bağlı olması sayılabilir. Aynı sektör de çalışan iki işletmenin daha yüksek pazar payı için mücadelesi, sendikalar ve örgüt yönetimleri arasındaki çatışma, gümrük müdürlükleri ve ihracat yapan işletmeler arası çatışmalar örgütler arası çatışmaya örnek olarak verilebilir (Şendur, 2006: 24).

2.5.4. Örgüt Yapısı Açısından Çatışma Türleri

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta personeli ile kurmay personel çatışması şeklinde olabilir (Koçel, 2003: 668).

2.5.4.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma ast ile üst arasındaki çatışmaları ifade etmekle birlikte üstün astlarını kontrol etmeye çalışması ve astın da bu duruma direnç göstermesi ile ortaya çıkar.

2.5.4.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan bireyler arasındaki çatışmadır. Örgüt içinde sınırlı kaynakları kullanan, amaçları farklı olan ve birbirleriyle rakip durumda bulunan eşit hiyerarşik

düzeydeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 1994: 222). Yatay çatışmanın ana nedenlerinden biri de hiyerarşinin üst basamaklarındakilerin alt basamaklara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan birim amaçlarının gerçekleştirilmesi için alt basamaklara baskı yapabilirler (Keçecioğlu, 1999: 106).

2.5.4.3. Emir Komuta Personeli İle Kurmay Personel Çatışması

Örgüt içerisinde yetki ve sorumluluğa sahip yönetici pozisyonundaki personel ile bu kişilere yol gösterme ve tavsiyelerde bulunma amacıyla örgüt yapısında bulunan, herhangi bir yaptırım gücü olmayan, konusunda uzman, eğitilmiş kurmay personel arasındaki çatışmadır.

Dikey yetkili emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden de kaynaklanabilir. Kurmay personel uygulamadaki başarısız sonuçlardan sorumlu tutulmadığı için, uzmanlık konularında doğruları rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir komuta yetkisine sahip yönetici sonucun başarısız olması durumunda sorumluluğun kendisinde olmasından dolayı kendisini başarısız kılacağını düşündüğü, yönetim politikası ve kişiliğine ters düşen kurmay personelin tavsiyelerine uymayı reddeder. Her iki tarafta kendi rollerini ve kendilerini savunurlar. Bu da çatışmalara neden olur (Ertürk, 1994: 265).

2.6. ÇATIŞMANIN ANALİZİ

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yönetimin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun tavsiyesinde görev alacak kimselerin sosyal bilimler alanında uzman, sabırlı, başka insanların tutum davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen, bu konuda belirli süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip biri olması gereklidir. Bu kimseler örgüt içinden veya örgüt dışından bulunarak görevlendirilebilirler. Çatışmanın

yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir (Eren, 2003: 617-618):

- 1- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- 2- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- 3- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- 4- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- 5- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- 6- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- 7- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- 8- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- 9- Taraflar belirli bir süre sonra dışardan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
- 10- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- 11- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

Anlaşılağı üzere yapılan çatışma analizi sonuçlarının değerlendirilerek alınan tavsiyelerden sonra çatışma yönetim biçimlerini belirleyecek olan yöneticilerin üstüne düşen görev hiç de kolay değildir. Çatışma yönetim biçimlerinin hepsi her örgüt için uygun olmayabilir. Belirsizlikler yöneticilerin işlerini zorlaştırarak bazen içinden çıkılmaz hale getirebilir. Unutulmaması gereken önemli bir konu ise iyi bir yönetici olmak için çatışmayı makul bir seviyede tutabilmek ve çözümleyebilmenin gerekliliğidir (Şendur, 2006: 39).

2.7. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Çatışmanın analizinin yapılmasından sonra asıl önemli olan konu çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi ve böylelikle çatışmanın çözülmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak çatışmanın çözümü için farklı tekniklere başvuran farklı yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler arasından kesin doğru bir yöntem seçmek mümkün değildir. Hangi yöntemin doğru olduğu, örgütün ve çatışmanın yapısına göre belirlenmelidir.

Türkiye’de bulunan 435 katılımcı üzerinde yapılan çalışmalar göstermiştir ki Türkiye’de örgütsel çatışmalarda çatışmaya taraf olmayan 3.kişiler %65’in üzerinde bir oranda çatışmaya dahil olmaktadır. Buna karşın dünyanın diğer bölgelerinde ise örgütsel çatışmalarda kişiler kendileri ile alakalı olmayan konularda pasif kalmayı tercih etmektedir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009: 425).

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler, Blake, Shepard ve Mouton’dur. Düşünürler, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler. Burada düşünürler çözüm yollarını önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir. Ancak kendileri de bu yöntemlerin bir çatışma durumunda sadece birinin kullanılabileceği anlamına gelemeyeceğini vurgulamışlardır. Düşünürlere göre eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün değilse izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru sıralanmaktadır(Bkz. Şekil 6). Bunlar;

1- Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırmak kazanma-kaybetme yarışına sokmak;

2- Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak;

3- Taraflar arasında kura çekimine veya para atışına giderek kaybeden tarafı kaderine razı etmek,
biçiminde açıklanabilir (Eren, 2003: 619).



Şekil 6 : Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler (Blake, Shepard, Mouton, 1964: 10).

Blake, Shepard ve Mouton, çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığını ancak meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmayacağı durumlarda yine aktiften pasife doğru üç çözüm seçeneği olarak sıralamaktadırlar. Bunlar (Şendur, 2006: 42);

1- Grubun veya bireyin anlaşmazlık içinde olduğu örgüt, grup ya da bireyle zorunlu olmadıkça ilişkide bulunmaması olarak tanımlanabilir. Bu durumda anlaşmazlık mevcuttur. Fakat tarafların ilişkisi içinde bulunmamasından dolayı çatışma olmamaktadır.

2- Yalnız bırakma yani yönetimin tarafların ilişkilerini sınırlamak için görev bağlılıklarını azaltması ve merkez kaç yönetimine gidilmesidir.

3- Diğer üçüncü bir teknik ise çatışmaya taraf olan birey veya grupların anlaşmazlık konularını bilmemezlikten gelmesi ve kayıtsız kalmasıdır.

Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlar da yine aktiften pasife doğru üç seçenek olarak sıralanmaktadır. Bunlar (Eren, 2003: 620);

1- Yöneticinin çatışan tarafları yüz yüze getirerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve görüşmeleri sürdürmesi olan sorun çözme yaklaşımı.

2- Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri.

3- Çatışan tarafların müşterek çıkartan ortaya konarak çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir.

Blake, Shepard ve Mouton'un yapmış olduğu incelemeler sonucunda öne sürdükleri çatışma çözüm yaklaşımları daha sonra çeşitli düşünürler tarafından ele alınmış ve daha detaylı olarak incelenmiştir. Bu incelemelerden biri de Reitz tarafından yapılmıştır. Reitz, çatışmanın çözümlenmesinde yönetimin alacağı tutumu karışmama yaklaşımları ve müdahaleci yaklaşımlar olarak iki ana grup altına toplamıştır (Eren, 2003: 620-625). Bu iki ana grup alt başlıkları ile incelenecek olursa karışmama tekniklerinden müdahaleci tekniklere doğru sıralama şu şekilde olacaktır; bilmezlikten gelme (kayıtsızlık) yaklaşımı, geciktirme yaklaşımı, ikna etme yaklaşımı, yumuşatma yaklaşımı, kura çekme yaklaşımı, sorun çözme yaklaşımı, üçüncü bir tarafın yargısına başvurma yaklaşımı, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme yaklaşımı, oylamaya başvurma yaklaşımı, çatışmanın etkilerini değerlendirme yaklaşımı, meşgul etme yaklaşımı, yeni olanaklar bulunması yaklaşımı ve örgütsel önlemler alma yaklaşımı şeklinde yapılabilir.

2.7.1. Bilmezlikten Gelme (Kayıtsızlık) Yaklaşımı

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. Böylece, örgütte bir çatışmanın

olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren, 2003: 620-621).

2.7.2. Geciktirme Yaklaşımı

Bilmezlikten gelme yaklaşımına benzeyen bu yaklaşımda yönetici ortamda mevcut olan çatışmanın ve ciddiyetinin farkındadır. Ancak bu çatışmanın çözülmesi için taraflara belirli bir süre tanıyarak onlardan kendi durumlarını daha iyi tartıp, aralarındaki çatışmayı çözümlemelerini beklemektedir. Bu yöntem zaman zaman, taraflar arasında anlaşmadıkları takdirde yöneticileri tarafından cezalandırılacakları korkusuyla başarılı sonuç vermesinin yanında, bazı durumlarda da taraflar kendilerine tanınan süre içinde inatlaşmalarını arttırarak devam ettirdiklerinden başarısız sonuç vermektedir.

2.7.3. İkna Etme Yaklaşımı

İkna etme yaklaşımı; çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlayıp, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabaları olarak tanımlanabilir. Örneğin, birçok ülke iç kargaşa ve isyanların baş gösterdiği dönemlerde ülkenin bir dış tehlike ile karşı karşıya olduğunu ifade ederek ulusal bütünleşmeyi sağlamaya çalışır. Bu nedenle dış tehlikelerin ve savaşların baş gösterdiği dönemlerde siyasal çekişmeler ve görüş ayrılıkları ikinci plana itilir.

Keza yatırımlarını çeşitlendirmiş ve kâr merkezli mamül grupları olarak çalışan işletmelerde ortaya çıkan iş anlaşmazlıklarında yöneticilerin, önemli olanın genel işletme başarısı olduğunu vurgulamaları tarafları anlaşmaya yöneltmektedir. Böylece taraflar birbirlerinin ayrı yönlerini bilerek, birbirlerine tahammül gösterirler. Bu yöntemde de anlaşmazlık ortadan kalkmamakta

ancak baskı altına alınarak su yüzüne çıkması önlenmektedir. Haberleşme vardır ve işbirliği teşvik edilmemektedir (Eren, 2003: 621).

2.7.4. Yumuşatma Yaklaşımı

Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plâna çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder. Örneğin "kaderlerimiz birleşik", "bir aile gibiyiz" gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir. Ancak çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmediğinden kısa vadelidir (Koçel, 2003: 675).

2.7.5. Kura Çekme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma yönetici eğer çatışmaya taraf olanların fikirlerinin hepsine hak veriyor ancak tarafların aralarında uzlaşmalarını istediğinde başvurmuştur. Bu durumda taraflar şanslarına razı olmak durumundadır. Kurayı kazanan tarafın fikirleri kabul edilecektir. Kaybeden taraf ise ya hakkına razı olacak ve örgütte kalmaya devam edecek ya da itibar kaybettiğini düşünerek örgütten ayrılacaktır. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı bedelleri de beraberinde getirebilmektedir.

2.7.6. Sorun Çözme Yaklaşımı

Sorun çözme yönteminde sorunun bütün boyutlarının tartışıldığı bir zemin yaratılması gerekir. Burada ilk adım; tarafların düşüncelerinde haklı veya haksız olduğunun belirlenmesinden ziyade görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi nedenden kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare aramaktır. Görüşlerin ve konuların açıkça ortaya konması ile sorun da açıklık kazanır. İki tarafın bir araya getirilmesi, tarafların farklı düşüncelerindeki aşırılıkları bir nebze de olsa yumuşatabilir. İki taraflı sorun çözümünde daha iyi sonuçlara varmak için tarafların iş birliği halinde olabilmelerini sağlayacak yeterli güce sahip olmaları gerekir. Bu koşul çok zordur, ancak kimin haklı,

kimin haksız olduğunu ve sonuçta kimin kazançta ya da kimin zararda olduğunu belirlemek için gereklidir (Özalp, 1989: 104-105).

Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususlar daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Özellikle haberleşme ve veri (bilgi) eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yolun sonuç vereceği şüphelidir (Koçel, 2003: 675).

2.7.7. Üçüncü Bir Tarafın Yargısına Başvurma Yaklaşımı

Çatışmaya taraf olanların kendi aralarında anlaşmaları ya da yönetici tarafından ikna edilmeleri mümkün olmuyorsa bu yaklaşıma başvurulur. Bu yaklaşımda taraflardan bağımsız, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişi veya grubun hakemliğine başvurulur. Bu noktada kaybeden tarafın verilen kararı beğenmeyip örgüt ilişkilerini koparma noktasına gelmemesi için, tarafsız ve çatışmaya taraf olanlarının tümünün güvendiği bir kişi ya da grubun hakemliğine başvurulması çok büyük önem arz etmektedir. Hakem olarak tayin edilen kimse veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar. Bu şekilde, çıkacak karar her iki taraf tarafından da saygıyla karşılanacaktır.

2.7.8. Politik Yaklaşımlar

Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için yönetici, tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir. Böylece, anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir. Bu takdirde, gülünç duruma sokulmamış ve gücünü kaybetmemiş veya başka biçimde sağlamış birisi

daha kolay anlaşmaya yanaşacaktır. Örneğin teknolojik değişimlerin durumunu sarstığı için bunlara karşı gelen yönetici ve işçiler kendilerine yeni olanak ve mevkiler kazandırıldığı zaman anlaşmaya rıza gösterip direnişe son vermektedir.

2.7.9. Pazarlık Etme Ve Karşılıklı Ödün Verme Yaklaşımı

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası "farklılıkların paylaşılması"dır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu olmayacaktır. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol ancak geçici bir çatışma yönetimidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir.

Ancak belirtilmesi gerekir ki bu yönteme başvurulabilmesi için çatışmaya taraf olanlar karşı tarafın görüşlerinin bir kısmına hak veriyor olmalıdırlar.

2.7.10. Oylamaya Başvurma Yaklaşımı

Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde objektif davranamayacağı gibi söz konusu sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle, çözüm bazen kuruluş yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 2003: 623).

2.7.11. Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yaklaşımı

Bu yöntem uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Yönetici kendine rağmen çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelecektir. Bu yöntem, çatışmanın daha

başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmaların devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecektir. Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması personelin güdülemesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilecektir.

2.7.12. Meşgul Etme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda yönetici, çalışanlarına çok fazla iş vermek suretiyle kendi aralarında çatışmalarına fırsat vermemeyi hedeflemektedir. Bu yöntemin kalıcı bir çatışma çözüm yöntemi olarak düşünülmesi mümkün değildir. Zira çalışanların iş yükünün azaldığı ilk fırsatta ya da iş dışındaki zamanda birbirleriyle çatışma ihtimali devam etmektedir.

2.7.13. Yeni Olanaklar Bulunması Yaklaşımı

Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir.

2.7.14. Örgütsel Önlemler Alma Yaklaşımı

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve

örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolarda görev veya rollerde değişmeler yapılmaktadır (Eren, 2003: 624).

Örgütsel önlemler alma yolları arasında; çatışan grupları ayırmak, tampon görevi görecek düzenleyici mevkilerin oluşturulması, örgüt içindeki itirazları öğrenmek için şikâyet kutuları, değişik fikirlerle alternatif sunabilmek için istek kutuları oluşturulması, karmaşık örgütlerin uygun bir şekilde planlanması, bölümler arası rotasyon, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması olarak sayılabilir (Kılınç,1988: 109-110).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜK İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN ÇATIŞMAYA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

İnsanların birbirleriyle etkileşim içinde bulundurduğu her ortamda çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır. Ancak çatışmanın kaçınılmaz olması, olumsuz olmasını gerektirmez. Önemli olan bu çatışmaların örgüt yararına uygun olacak şekilde yönlendirilebilmesidir. Çatışmanın örgüt yararına yönlendirilebilmesi için ise nedenlerinin iyi saptanması gerekir.

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de sektörünün lider bir kuruluşu olan, 3500’ün üzerinde çalışana sahip “A İşletmesi”nde yürütülen bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Çalışanlar üzerinde örnekleme yapılmak amacıyla belirlenen gruba anketler dağıtılmış, gönüllü katılımcıların gönderdiği sonuçlar değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda büyük işletmelerde yaşanan çatışmaların nedenlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla araştırma, var olan durumu ortaya çıkarmak amacı taşıdığından betimsel araştırma türlerine girmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, büyük işletmeler ve bu işletmelerin çalışanlarına yöneliktir. Söz konusu işletmeler için örnek teşkil etmesi amacıyla 3500’den fazla çalışana sahip bir işletmenin sahip olduğu yerleşkelerden birinde çalışan 570 kişiden 102’si örneklenecek çalışma bu kişiler üzerinde uygulanmıştır.

Çalışma uygulanırken sonuçların analizi ve yayınlanması esnasında işletmenin isminin belirtilmemesinin istenmesi nedeniyle isim verilmemiş, onun yerine “A İşletmesi” tabiri kullanılmıştır.

Çalışma uygulanırken yerleşkenin tek bir bölümünde durumu yansıtmaması için farklı bölümlere dağıtılmış ve farklı bölümlerin çalışanlarından alınan sonuçlar değerlendirilerek daha güvenilir bir örnekleme yapılmıştır.

3.3. İKİLİ GÖRÜŞMELER SONUCUNDA EDİNİLEN BULGULAR

“A İletmesi”nin örgütsel anlamda bugüne kadarki ve bugünkü durumu ile büyüme sürecinde karşılaşılan sorunları daha iyi anlayabilmek için uzun zamandan beri bu işletmede çalışmakta olan birkaç çalışan ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerde ilk kurulduğunda tek bir yapı altında toplanmış olan “A İşletmesi”nin zaman içerisinde artık gerek faaliyet alanlarının çeşitliliğinin gerekse personel sayısının artması nedeniyle gruplara bölünerek tek bir genel müdürlük altına toplanması yöntemi benimsenmiştir. Artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için esnek bir yapıya kavuşma isteği ise bölünme için bir diğer neden olarak sayılabilir. Gruplardan biri ağırlıklı olarak Ar-Ge faaliyetleriyle yönelmişken diğeri ise üretime yönelmiştir. Ar-Ge grubu matriks organizasyon yapısını benimserken üretim grubu ise fonksiyonel yapıyı benimsemiştir. Ancak sonralarında matriks yapının daha uygun olacağı düşünülerek üretim grubu da matriks yapıya geçmiştir.

Matriks yapıya ilk geçildiğinde çeşitli zorluklar yaşandığı belirtilmiştir. Hatta bu zorluklardan bazılarının halen yaşanmakta olduğu da aktarılmıştır. Bu sorunlara örnek vermek gerekirse iki farklı amire bağlı olmaktan kaynaklanan görev ve sorumlulukların karışması verilebilir.

Bölünmenin ilk zamanlarında zaman ve verim kaybı yaşanmış olsa da bu kaybın çok kısa bir sürede kâra dönüştüğü aktarılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARACI

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için gerekli veri araştırmacı tarafında geliştirilen bir ölçek ile elde edilmiştir. Geliştirilen ölçek "bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri" olmak üzere 3 alt testten oluşmaktadır. Birinci alt test ilk 6 soruyu, ikinci alt test yedinciden yirmi birinci soruya kadar toplam 15 soruyu ve üçüncü alt test yirmi ikinciden otuzuncuya kadar toplam 9 soruyu kapsamaktadır.

Ölçme aracı, araştırmacının kendisi tarafından daha önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklerden, literatürden ve büyük işletme çalışanların görüşlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Maddeler yazıldıktan sonra iki alan uzmanı bir ölçmeci ile görüşülerek sorulara önerilen düzeltmeler uygulanmıştır. Düzeltmeler uygulandıktan sonra ölçme aracının geçerlilik güvenilirliğinin analiz edilmesi için örneklenmesi amacıyla katılımcıların bir kısmına dağıtılmış olan hali EK-1’de sunulmuştur. Ölçek Likert tipinde beş derecelidir. Dereceler “tamamen katılıyorum (1), katılıyorum (2), kararsızım (3), katılmıyorum (4) ve hiç katılmıyorum (5)” olarak belirlenmiştir. Ölçekte olumsuz madde olmadığı için puanlar tüm maddelerde aynı biçimde verilmiştir. Maddelerden ve ölçekten yüksek puan alan bireylerin işyerlerinde çatışma yaşandığına yönelik fikre sahip olduğunu, düşük puan alan bireylerin işyerlerinde çatışma yaşanmadığına yönelik fikre sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

Hazırlanan ölçeğin araştırmada kullanılmasından önce geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli olup olmadığını belirlemek için araştırma evreninden 40 katılımcı üzerinde deneme uygulaması yapılmıştır. Deneme uygulamasına katılan grubun betimsel özellikleri incelendiğinde 26 erkek, 14 kadın olduğu; bunların % 7’sinin lise, % 4’ünün ön lisans, % 35’inin lisans, % 52’sinin yüksek lisans ve % 2,5 kadarının doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yine örnekleme katılan bireylerin 11 farklı unvana sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları 24 ile 48 arasında değişmektedir ve ortalama yaş 32’dir. Katılımcıların hizmet süresi ise bir ay ile 27 yıl arasında değişmektedir ve ortalama hizmet süresi 6 yıldır.

Hazırlanan ölçek alt boyutları ve boyutları ölçen maddeleri ile literatürde yapılan çalışmalara bağlı olarak önceden belirlendiği için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle önceden belirli olan boyutlara ilişkin bir aracın geçerliğini belirlemede Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) tekniğinden yararlanmak yaygın bir yaklaşımdır (Murphy ve Davidshofer, 1991; Aiken, 2000: 76; Crocker ve Algina, 1986:312; Anastasi, 1988: 57-58). Doğrulayıcı faktör analizinde yorumlanan istatistikler uyum ve uyumsuzluk (hata) indeksleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Uyum indeksleri Ki

Kare Uyum Testi (Chi-Square χ^2), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index GFI), Ayarlanmış/düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index, NNFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) vb. çok sayıdadır ve Ki-kare hariç 0 “ ile “1” arasında bir değer verirler. Elde edilen değerlerin 0,95 ve üzeri olanları mükemmel uyuma 0,90 ve 0,94 arası değerler de kabul edilir uyuma karşılık gelir. Ki-kare değeri toplamalı bir istatistik olduğundan değişken sayısı arttıkça arttığı için Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer 5'den küçük olması uyumun göstergesi olarak kabul edilir. Diğer yandan uyumsuzluk ya da hata indeksleri ise Modelin Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü (Standartized Root Mean Square Residual, S-RMR) ve Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü (Root Mean Square Residual,RMR) olarak elde edilir ve uyum indekslerinin tersine “0” a yakın değerler vermesi beklenir. Hata indeksleri için 0,05'e eşit ya da daha küçük olan değerler mükemmel uyumu, 0,08 ve 0,05 arasındaki değerler de model karmaşıklığı dikkate alınarak kabul edilebilir uyumu gösteren değerler olarak değerlendirilir (Tabachnick, Barbar; Fidell, 1996: 377). Araştırmada kullanılan ölçek için elde edilen değerler Tablo1'de, ölçeğin Path (yol) grafiği ise Ek 2'de verilmiştir.

Tablo 1 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Model Uyum Göstergeleri

İndeksler	Ki-kare /Sd	GFI / AGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Ölçek değeri	1,57	0,93 / 0,91	0,99	0,99	0,97	0,069	0,081	0,083

Tablo 1'de gösterilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (hata ve güvenilirlik ölçüleri kabul edilebilir düzeyi gösterdiği için) ölçeğin üç boyutlu olduğuna ilişkin geçerlik kanıtı olarak kabul edilebilir. Yani ölçeğin yapı

geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir. Buna ilişkin diğer bir kanıt ise birinci alt ölçekle birinci alt ölçekteki maddeler arasındaki korelasyonların tamamının pozitif ve 0,24 ile 0,48 arasında (Bknz. Tablo 2); ikinci alt ölçekle ikinci alt ölçekteki maddeler arasındaki korelasyonların tamamının pozitif ve 0,25 ile 0,58 arasında (Bknz. Tablo 3); üçüncü alt ölçekle üçüncü alt ölçekteki maddeler arasındaki korelasyonların tamamının pozitif ve 0,47 ile 0,67 arasında (Bknz. Tablo 4) değişmesidir. Birçok ölçmeciyeye göre 0,20 ve üzerindeki test-madde korelasyonu maddelerin testle ölçülmek istenen değişkeni ölçtüğünün yani geçerliliğinin göstergesidir (Murphy ve Davidshofer, 1991, Crocker ve Algina, 1986). Son olarak birinci alt ölçeğin iç tutarlık güvenirliğini veren Cronbach Alfa 0,67, ikinci alt ölçeğin iç tutarlık güvenirliğini veren Cronbach Alfa 0,8, üçüncü alt ölçeğin iç tutarlık güvenirliğini veren Cronbach Alfa 0,84 olarak hesaplanmıştır (Bknz Tablo 5). İkinci ve üçüncü alt testin güvenirliği yüksek olduğu halde birinci alt testin güvenirlik değeri göreceli düşük fakat kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bunun en önemli sebebi birinci alt testteki madde sayısının azlığıdır.

Tablo 2 : Birinci Alt Ölçek ve Maddeleri Arasındaki Korelasyonlar

Maddeler	Madde-toplam korelasyonu
Çalıştığım kurumda, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,479
Çalıştığım kurumda, çalışanların kültürel altyapılarındaki farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır.	,457
Çalıştığım kurumdaki statü ve rol farklılıkları çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	,421
Çalıştığım kurumda, bireysel amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,469
Çalıştığım kurumda, bölümler arasındaki yüklenilmiş statü farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,365
İş arkadaşlarımla aramdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	,240

Tablo 3 : İkinci Alt Ölçek ve Maddeleri Arasındaki Korelasyonlar

Maddeler	Madde-toplam korelasyonu
Çalıştığım kurumda, sınırlı kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımın adaletsiz olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,285
Çalıştığım kurumda, görevler arası karşılıklı bağlılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,313
Çalıştığım kurumda, yönetim biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,444
Çalıştığım kurumda, örgütün büyük ve hantal yapısı nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,503
Çalıştığım kurumda, personel terfilerinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,464
Çalıştığım kurumda, performans değerlendirmesinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,464
Çalıştığım kurumda, bölüm personeline görevi dışında bir takım farklı görevlerin verilmesi nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,412
Çalıştığım kurumda, görev yetkilerdeki dengesizlik nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,484
Çalıştığım kurumda, görevde belirsizliklerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,470
Çalıştığım kurumda bir işi, belli sürede bitirme zorunluluğu nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,256
Çalıştığım kurumda, yeterli araç ve gereçten yoksun olmaktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,254
Çalıştığım kurumda, aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,565
Çalıştığım kurumda, işin monoton olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,254

Maddeler	Madde-toplam korelasyonu
Çalıştığım kurumda, bürokratik süreçlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,579
Çalıştığım kurumda, kurumun organizasyon yapısının büyüklüğünden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,565

Tablo 4 : Üçüncü Alt Ölçek ve Maddeleri Arasındaki Korelasyonlar

Maddeler	Madde-toplam korelasyonu
Çalıştığım kurumda, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşmadan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,498
Çalıştığım kurumda, işletmemizin çalışanları birbirini gözardı etmekte ve işbirliğinden kaçınmaktadır.	,675
Çalıştığım kurumun yönetim basamaklarının ve çalıştırılan eleman sayısının çokluğu, çalışanlar arası olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	,530
Çalıştığım kurumda, çalışanların bilgi saklama, bilgi eleme gibi olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmaları, diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	,579
Çalıştığım kurumda, çalışanların değer yargılarına ve önyargılarına göre bilgileri değerlemeleri diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	,622
Çalıştığım kurumda, bölümler arasında koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,587
Çalıştığım kurumda, bölümlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,479
Çalıştığım kurumda, kişiler arasında iletişimde duygusal davranışların ağır basması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	,475
Çalıştığım kurumda, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	,547

Tablo 5 : Alt Ölçeklerin İç Tutarlık Güvenilirlikleri

Alt Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	,674	6
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	,803	15
İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	,841	9

Bu sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde söz konusu ölçeğin bilimsel bir araştırmada kullanılabilecek düzeyde geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılanların örgütsel çatışmaların türleri, nedenleri ve çözüm yolları konusunda yeterli bilgi seviyesine sahip oldukları, bu konudaki bilgi ve deneyimlerinin ankete verdikleri cevaplara doğru olarak yansıdığı varsayılmıştır.

3.6. HİPOTEZLER

1. Çalışanların çatışma kaynaklarını algılama düzeyleri cinsiyetlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.
2. Çalışanların çatışma kaynaklarını algılama düzeyleri sahip oldukları eğitime bağlı olarak farklılaşmaktadır.
3. Çalışanların çatışma kaynaklarına ilişkin görüşlerinin yaş ve hizmet yılıyla ilgisi vardır.

3.7. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Anketler katılımcılara elektronik ortamda gönderilmiştir. Anketin elektronik ortamda gönderilmesinin bir diğer faydası da anketlerin geri dönüşü ve sonuçların bilgisayar programına girilmesi sırasında zaman kazandırmış olmasıdır.

Araştırmanın evrenini Ankara’da bulunan, 3500’ün üzerinde çalışana sahip bir işletmenin (A İşletmesi) sahip olduğu yerleşkelerden birinde çalışan 570 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu yerleşkede bulunan ve elverişli örneklemeden yararlanılarak ulaşılan, 102 kişi oluşturmaktadır.

Konunun işletmelerdeki çatışmayı içermesinden dolayı gönüllü bireylerden yararlanmak gerekmiştir. Bu amaçla yapılan görüşmeler sonucu ikna edilen bir işletmedeki çalışanlara araştırmacının geliştirdiği ölçeği uygulama imkânı bulunmuştur. Araştırmanın yürütüldüğü örnekleme araştırmanın yürütüldüğü grubu 64 erkek ve 38 kadın oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 22 ile 50 arasında değişmektedir ve ortalama yaş 31’dir. Katılımcıların hizmet süresi ise bir ay ile 26 yıl arasında değişmektedir ve ortalama hizmet süresi 8 yıldır. Katılımcıların öğrenim durumu ve mesleki pozisyonlarına ilişkin bilgi Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 : Katılımcıların Öğrenim Durumu Ve Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı

Değişkenler	Değişken grupları	Frekans	Yüzde
Öğrenim	Lise	6	5,9
	Ön lisans	4	3,9
	Lisans	38	37,3
	Yüksek lisans	51	50
	Doktora	3	2,9
Uzmanlık (Pozisyon)	Kıdemli Büro Personeli	3	2,94
	Kıdemli Tasarım Lideri	3	2,94
	Kıdemli Uzman	2	1,96
	Kıdemli Uzman Endüstri	1	0,98
	Kıdemli Uzman Mühendis	27	26,47
	Müdür Yardımcısı	1	0,98
	Mühendis	27	26,47
	Proje Lideri	3	2,94
	Sekreter	2	1,96
	Şef	1	0,98
	Şef Mühendis	4	3,92

Şef Teknisyen	1	0,98
Tasarım Lideri	3	2,94
Teknik Eleman	2	1,96
Uzman	1	0,98
Uzman Büro Personeli	1	0,98
Uzman Mühendis	15	14,71
Uzman Teknik Eleman	3	2,94
Uzman Yardımcısı	2	1,96

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun yüksek lisans ve lisans mezunu olduğu görünmektedir. Buna karşılık lise, ön lisans ve doktora mezunlarının sayısı ise oldukça azdır. Eğitim düzeyine göre görüşler arasında fark olup olmadığı belirlenirken lise ile ön lisans; "lise ve ön lisans grubu" olarak ve yüksek lisans ile doktora ise "lisansüstü grubu" olarak birleştirilmiştir. Karşılaştırmalar üç grup üzerinden yürütülmüştür.

Tablo 6 katılımcıların meslekleri göz önüne alınarak incelendiğinde kıdemli uzman mühendis, mühendis ve uzman mühendis pozisyonundaki katılımcı sayısının oldukça fazla olduğu ve katılımcıların % 70'ine yakınının bunlar tarafından oluşturulduğu dikkat çekicidir.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ölçekle elde edilmiş olan bilgiler Microsoft Excel ve "SPSS 15.0" istatistik paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

Öncelikle ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi için Lisrel programından yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik değeri ise SPSS programında elde edilmiştir. Bu işlemlerin ardından nitel değişkenler için ölçeğin frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve bu değerleri örnekleme nitelemek amacıyla ve alt problemlerin çözümlenmesinde kullanılmıştır.

Çatışmanın nedenlerine ilişkin "Bireyler arası farklardan kaynaklanan çatışma nedenleri", "örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri" ve "iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri" alt testlerinin her birinden alınan puanların demografik özellikler bakımından farklı olup

olmadığını belirlemek için ikili karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi, çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark çıkan gruplarda farkın kaynağını ortaya koymak amacıyla homojenlik varsayımı karşılandığı durumda Scheffe testi, homojenlik varsayımı sağlanmadığı durumda Scheffe testinin karşılığı olarak Tamhane testinden yararlanılmıştır.

Çatışmanın nedenleri ve yaş, hizmet yılı gibi sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson Moment çarpımları Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Maddeler 5'li likert tipinde olduğundan 1-5 aralığı beşe bölünerek maddelerin ortalamaları için aşağıdaki kodlama ve yorumların yapılması sağlanmıştır.

A düzeyi: Madde ortalaması 1,00 - 1,80 ise çatışma fikrine katılım çok yüksek

B düzeyi: Madde ortalaması 1,81 - 2,60 ise çatışma fikrine katılım yüksek

C düzeyi: Madde ortalaması 2,61 - 3,40 ise çatışma fikrine katılım orta

D düzeyi: Madde ortalaması 3,41 - 4,20 ise çatışma fikrine katılım düşük

E düzeyi: Madde ortalaması 4,21- 5,00 ise çatışma fikrine katılım çok düşük

3.8.1. Çatışma Kaynağı Olarak Görülen Unsurlara İlişkin Bulgular

Araştırma ile belirlenmeye çalışılan çatışma nedenlerine ilişkin madde ortalamaları ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Söz konusu istatistikler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7 : Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler		Ort.	Std. Sapma	Ort. Çatışma Düzeyi
Bireysel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri		2,96	1,01	C
1	Çalıştığım kurumda, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,17	0,91	B
2	Çalıştığım kurumda, çalışanların kültürel yapılarındaki farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır.	2,97	1,14	C
3	Çalıştığım kurumdaki statü ve rol farklılıkları çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	2,68	1,09	C
4	Çalıştığım kurumda, bireysel amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	3,63	0,95	D
5	Çalıştığım kurumda, bölümler arasındaki yüklenilmiş statü farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,48	0,97	B
6	İş arkadaşlarımla aramdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	3,84	0,94	D
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri		2,55	1,03	B
7	Çalıştığım kurumda, sınırlı kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımın adaletsiz olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,68	1,10	C
8	Çalıştığım kurumda, görevler arası karşılıklı bağlılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,65	0,86	C
9	Çalıştığım kurumda, yönetim biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,26	0,97	B
10	Çalıştığım kurumda, örgütün büyük ve hantal yapısı nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,18	1,07	B
11	Çalıştığım kurumda, personel terfilerinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,33	1,01	B
12	Çalıştığım kurumda, performans değerlendirmesinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,30	1,03	B

	Maddeler	Ort.	Std. Sapma	Ort. Çatışma Düzeyi
13	Çalıştığım kurumda, bölüm personeline görevi dışında bir takım farklı görevlerin verilmesi nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,75	1,17	C
14	Çalıştığım kurumda, görev yetkilerdeki dengesizlik nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,53	1,01	B
15	Çalıştığım kurumda, görevde belirsizliklerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,31	0,93	B
16	Çalıştığım kurumda bir işi, belli sürede bitirme zorunluluğu nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,75	1,11	C
17	Çalıştığım kurumda, yeterli araç ve gereçten yoksun olmaktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	3,64	1,11	D
18	Çalıştığım kurumda, aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,20	1,00	B
19	Çalıştığım kurumda, işin monoton olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	3,07	1,06	C
20	Çalıştığım kurumda, bürokratik süreçlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,25	0,97	B
21	Çalıştığım kurumda, kurumun organizasyon yapısının büyüklüğünden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,33	1,01	B
İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri		2,99	1,02	C
22	Çalıştığım kurumda, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşmadan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	3,45	1,00	D
23	Çalıştığım kurumda, işletmemizin çalışanları birbirini gözardı etmekte ve işbirliğinden kaçınmaktadır.	3,30	0,95	C
24	Çalıştığım kurumun yönetim basamaklarının ve çalıştırılan eleman sayısının çokluğu, çalışanlar arası olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	3,05	1,05	C
25	Çalıştığım kurumda, çalışanların bilgi saklama, bilgi eleme gibi olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmaları, diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	3,25	1,08	C

Maddeler		Ort.	Std. Sapma	Ort. Çatışma Düzeyi
26	Çalıştığım kurumda, çalışanların değer yargılarına ve önyargılarına göre bilgileri değerlemeleri diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.	3,09	1,07	C
27	Çalıştığım kurumda, bölümler arasında koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,21	0,94	B
28	Çalıştığım kurumda, bölümlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	2,45	1,05	B
29	Çalıştığım kurumda, kişilerarasında iletişimde duygusal davranışların ağır basması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.	2,98	1,01	C
30	Çalıştığım kurumda, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	3,15	1,03	C

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların genellikle uç düzeylerden ziyade maddelere orta düzeyde katılımları söz konusudur. Hiç bir madde için cevaplayıcıların çatışma fikrine ortalama katılma düzeyi çok yüksek veya çok düşük olmamıştır. Yani A ve E düzeyinde çatışma herhangi bir madde için elde edilmemiştir.

En düşük (D düzeyinde) çatışma gösteren maddelerin sayısı dört tanedir. Bunlar "Çalıştığım kurumda, bireysel amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "İş arkadaşlarımla aramdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyorum", "Çalıştığım kurumda, yeterli araç ve gereçten yoksun olmaktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşmadan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır" ifadelerinden oluşan maddelerdir.

Orta düzeyde (C düzeyinde) çatışma bildirilen madde sayısı ise 13'tür. Bunalar "Çalıştığım kurumda, çalışanların kültürel altyapılarındaki farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır", "Çalıştığım kurumdaki statü ve rol farklılıkları çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır", "Çalıştığım kurumda, sınırlı kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımın adaletsiz olması

nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, görevler arası karşılıklı bağılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bölüm personeline görevi dışında bir takım farklı görevlerin verilmesi nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda bir işi, belli sürede bitirme zorunluluğu nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, işin monoton olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, işletmemizin çalışanları birbirini gözardı etmekte ve işbirliğinden kaçınmaktadır”, “Çalıştığım kurumun yönetim basamaklarının ve çalıştırılan eleman sayısının çokluğu, çalışanlar arası olan ilişkilere engel oluşturmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, çalışanların bilgi saklama, bilgi eleme gibi olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmaları, diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, çalışanların değer yargılarına ve önyargılarına göre bilgileri değerlemeleri diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, kişiler arasında iletişimde duygusal davranışların ağır basması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır” ifadelerinden oluşan maddelerdir.

Göreceli olarak yüksek düzeyde (B düzeyinde) çatışma bildirilen madde sayısı ise 13'tür. Bunlar "Çalıştığım kurumda, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, bölümler arasındaki yüklenilmiş statü farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, yönetim biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, örgütün büyük ve hantal yapısı nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, personel terfilerinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, performans değerlendirmesinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, görev yetkilerdeki dengesizlik nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, görevde belirsizliklerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara

zaman ayıramama nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bürokratik süreçlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, kurumun organizasyon yapısının büyüklüğünden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bölümler arasında koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bölümlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır” ifadelerinden oluşan maddelerdir.

Alt ölçekler bazında incelediğimizde ise “Bireysel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri” ile “İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri” orta düzeyde çatışma nedeni olarak algılanırken “Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri” yüksek derecede çatışma nedeni olarak algılanmıştır.

Genel olarak baktığımızda cevaplayıcılar birçok özelliği ya da değişkeni orta düzeyde veya yüksek düzeyde çatışma kaynağı olarak görürken az sayıda özelliği düşük düzeyde çatışma kaynağı olarak görmektedir.

3.8.2. Çatışmanın Algılanması ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Hipotez 1: Çalışanların çatışma kaynaklarını algılama düzeyleri cinsiyetlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında kadın ve erkeklerin test puanları ortalamaları arasında manidar bir fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testinden yararlanılmıştır. Cinsiyetler arası görüş farklılığını önemine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 : Kadın Ve Erkek Cevaplayıcıların Çatışmaya İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkın Manidarlığına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	Erkek	64	17,86	3,19	0,334	0,74
	Kadın	38	17,61	4,48		
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	Erkek	64	38,14	7,82	-	0,89
	Kadın	38	38,37	8,59		
İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	Erkek	64	27,42	5,65	1,06	0,29
	Kadın	38	26,08	7,00		

Tablo 8 incelendiğinde kadın ve erkek cevaplayıcıların büyük işletmelerdeki çatışmaya ilişkin görüşleri, bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçekleri için ortalama puanları arasındaki farklar 0,05 düzeyinde manidar (önemli) değildir. Bu sonuca göre, kadın ve erkek cevaplayıcıların çatışma algı ortalamaları bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçekleri için birbirine eşit olduğu söylenebilir.

3.8.3. Çatışma Algılanması ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Hipotez 2: Çalışanların çatışma kaynaklarını algılama düzeyleri sahip oldukları eğitime bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Eğitim düzeyine göre büyük işletmelerdeki çatışma kaynaklarına ilişkin görüş ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi mi yoksa Kruskal Wallis testi mi kullanılacağına karar vermek için grupların varyansları için Levene homojenlik testi yapılmış ve grupların homojen olduğu belirlenmiştir (Bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri alt testi için $Levene_{2,99}=2,577$ $p = 0,08$; Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri alt testi için $Levene_{2,99}=0,167$ $p = 0,85$; İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma

nedenleri alt testi için $Levene_{2,99}=0,277$ $p = 0,76$). Bu sonuca dayanarak grupların karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizinin uygun olacağına karar verilmiştir. Eğitim durumuna ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 : Öğrenim Düzeyine Göre Çatışma Kaynaklarına İlişin Görüşler Arasındaki Farka İlişkin Tek Önlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	Lise ve Ön lisans	10	16,20	5,03	1,06	0,35	Yok
	Lisans	38	18,11	3,86			
	Lisansüstü	54	17,81	3,30			
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	Lise ve Ön lisans	10	35,00	7,80	1,57	0,213	Yok
	Lisans	38	39,74	8,14			
	Lisansüstü	54	37,76	7,99			
İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	Lise ve Ön lisans	10	20,80	5,18	6,33	0,002	1-2 ve 1-3
	Lisans	38	28,18	6,35			
	Lisansüstü	54	27,17	5,66			

Tablo 9 incelendiğinde bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri ve örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçekleri için hesaplanan F değerinin 0,05 düzeyinde manidar bulunmadığı görülmektedir (Bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri alt testi için $F_{2,99}=1,06$ $p = 0,350$; Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri alt testi için $F_{2,99}= 1,57$ $p = 0,213$). Bu sonuca göre, bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri ve örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçekleri için katılımcıların görüş ortalamaları arasındaki farklar arasındaki farklar önemsizdir. Eğitim grupları söz konusu iki ölçekte çatışma nedenlerine ilişkin birbirlerinden farksız düşünmektedir ya da çatışma nedenlerine ilişkin ortalama algı eğitim düzeyine göre değişiklik göstermemektedir.

Bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri ve örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçekleri için öğrenim durumuna göre algı farklılığı çıkmamasına rağmen iletişim eksikliğinden kaynaklanan

çatışma nedenleri alt ölçeği için hesaplanan F değerinin manidar olduğu Tablo 9'da açıkça görünmektedir (İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt testi için $F_{2,99}=6,33$ $p = 0,002$). Bu sonuca göre eğitim düzeyi grupları arasındaki ortalama farklarından en az birinin manidar (önemli) olduğu söylenebilir. Hangi gruplar arasındaki görüş farkının manidar olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre lise-önlisans mezunu olan bireylerin ortalamaları ile lisans ve lisansüstü mezunu olan grupların ortalamaları arasında lise-önlisans grubu aleyhine manidar bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre lise-önlisans grubunun iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenlerine ilişkin algı ortalamalarının lisans ve lisansüstü grubunun algı ortalamalarından daha düşük olduğu söylenebilir. Yani lise ve önlisans grubundaki bireyler lisansüstü ve lisans grubundaki bireylere göre iletişim eksikliğini daha fazla çatışma kaynağı olarak algılamaktadırlar.

3.8.4. Çatışma Algılanması ile Yaş ve Hizmet Yılı Arasındaki İlişki

Hipotez 3: Çalışanların çatışma kaynaklarına ilişkin görüşlerinin yaş ve hizmet yılıyla ilgisi vardır.

Bu hipoteze cevap verebilmek için bireyler arası farklıktan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçekleri puanları ile yaş ve hizmet yılı değişkenleri arasındaki ilişkiler (korelasyonlar) hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10 : Çatışma Nedenleri ile Yaş ve Hizmet Yılı Arasındaki İlişkiler

		Yaş	Hizmet Yılı
Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	r	-0,133	-0,149
	p	0,182	0,135
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	r	-0,068	-0,067
	p	0,495	0,504
İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	r	-0,104	-0,134
	p	0,297	0,179

Tablo 10 incelendiğinde yaş ve hizmet yılı değişkenlerinin bireyler arası farklıktan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan

kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçeklerine ait puanlar ile arasındaki korelasyonların negatif olduğu ancak istatistiksel olarak önemsiz olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre yaş ve hizmet yılı değişkenleri ile bireyler arası farklıktan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçeklerinden elde edilen puanlar arasında bir ilişkin kurulamadığı, bu değişkenlerin birbiri üzerinde etkilerinin olmadığı söylenebilir. Arada ilişki kurulamamasının da insanların beklenmeyen davranışlarıyla açıklanabilmesi mümkündür. Buna göre; sorun yaşamak veya sorunları görmek için belli bir deneyim ya da yaşta olmak zorunlu değildir. Bu nedenle bu değişkenler arasındaki ilişki düşük çıkmıştır denebilir.

SONUÇ

Varlıklarını devam ettirebilmek için büyümek zorunda olan işletmeler büyümeyi çeşitli aşamalardan geçerek gerçekleştireceklerdir. Bu aşamalar sırasında işletmeyi çeşitli zorluklar beklemektedir. Büyüyen örgüt yapısı ve buna paralel olarak artan örgütsel çatışma miktarı bu süreçte işletmeyi bekleyen zorluklardan biridir. Karşılaşılan çatışmaların nedenleri iyi saptanır ve uygun ele alma biçimleri uygulanırsa çatışma işletme için problem olmaktan çıkacak, hatta faydaya bile dönüşebilecektir.

Bu tez çalışması büyük işletmelerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmanın herkes tarafından hissedilen bir olgu olduğu düşüncesiyle yola çıkılarak hazırlanmış ve bu düşüncenin doğruluğu kendi alanında Türkiye'nin öncü kuruluşlarından biri olan "A İşletmesi"nde gerçekleştirilen bir uygulama ile test edilmiştir.

Uygulama öncesinde "A İşletmesi"nin büyüme sırasında yaşadığı örgütsel değişimin ortaya çıkardığı avantaj ve dezavantajlar, çalışanlar ile gerçekleştirilen ikili görüşmeler sonucunda saptanmıştır. Buna göre, matriks organizasyon yapısına sahip olan "A İşletmesi"nde yaşamakta olduğu en büyük sıkıntı; çalışanın iki amire bağlı olduğu halde performans değerlendirmesini fonksiyonel amirinin veriyor olması nedeniyle proje yöneticisinin yaşadığı sıkıntılar olduğu saptanmıştır.

Gerçekleştirilen uygulama çalışmasında ise elde edilen sonuçlara bakıldığında ve ilk aşamada Alt ölçekler bazında incelediğimizde "Bireysel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri" ile "İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri" orta düzeyde çatışma nedeni olarak algılanırken "Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri" yüksek derecede çatışma nedeni olarak algılanmıştır ki bu da ikili görüşmeleri destekler niteliktedir.

Uygulama çalışmasını maddesel bazda incelediğimizde elde edilen bir diğer bulgu; işletmede çalışanların kendilerine sorulan çatışma nedenlerinin %87'sini orta ya da yüksek derecede yaşandığını teyit etmişlerdir. Bu nedenlerden orta derece çatışma kaynağı olarak görülenler;

"Çalıştığım kurumda, çalışanların kültürel altyapılarındaki farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır", "Çalıştığım kurumdaki statü ve rol farklılıkları çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır", "Çalıştığım kurumda, sınırlı kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımın adaletsiz olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, görevler arası karşılıklı bağılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, bölüm personeline görevi dışında bir takım farklı görevlerin verilmesi nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda bir işi, belli sürede bitirme zorunluluğu nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, işin monoton olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, işletmemizin çalışanları birbirini gözardı etmekte ve işbirliğinden kaçınmaktadır", "Çalıştığım kurumun yönetim basamaklarının ve çalıştırılan eleman sayısının çokluğu, çalışanlar arası olan ilişkilere engel oluşturmaktadır", "Çalıştığım kurumda, çalışanların bilgi saklama, bilgi eleme gibi olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmaları, diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır", "Çalıştığım kurumda, çalışanların değer yargılarına ve önyargılarına göre bilgileri değerlemeleri diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır", "Çalıştığım kurumda, kişiler arasında iletişimde duygusal davranışların ağır basması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır" maddeleriyle yüksek derece çatışma kaynağı olarak görülenler; "Çalıştığım kurumda, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, bölümler arasındaki yüklenilmiş statü farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, yönetim biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, örgütün büyük ve hantal yapısı nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, personel terfilerinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, performans değerlendirmesinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır", "Çalıştığım kurumda, görev yetkilerdeki dengesizlik

nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, görevde belirsizliklerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bürokratik süreçlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, kurumun organizasyon yapısının büyüklüğünden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bölümler arasında koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, bölümlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır” maddeleridir.

Bunların yanında, en düşük düzeyde çatışma kaynağı olarak görülen maddeler ise “Çalıştığım kurumda, bireysel amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “İş arkadaşlarımla aramdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyorum”, “Çalıştığım kurumda, yeterli araç ve gereçten yoksun olmaktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır”, “Çalıştığım kurumda, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşmadan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır” ifadelerinden oluşan maddelerdir.

Bu sonuca göre büyük işletmelerde çalışanlara yeterli araç gerek sağlanması konusunda çalışanların durumdan memnun oldukları, çalışanların iş arkadaşları ile aralarında iletişimin yetersiz olmadığını düşündükleri görülmektedir. Ayrıca, bölümler arası eğitimsel düzeyin farklılığından kaynaklanan çatışmanın varlığına katılımcıların az katılmaları da hazırlanan anketin güvenilirliğini kanıtlamaktadır. Zira “A İşletmesi”nde yer alan bölümlerdeki bölüm içi eğitim seviyeleri farklılık gösterse de, bölümler arasındaki eğitim seviyeleri eşit kabul edilebilecek düzeydedir.

Elde edilen sonuçlardan ikincisine göre ise büyük bir işletme olan “A İşletmesi”nde çalışan kadın ve erkeklerin çatışma algı ortalamaları birbirine eşittir. Buna göre büyük işletmelerde çalışanlar arasında çatışmanın algılanmasında cinsiyet farkı çok önem taşımamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kadın ve erkeklerin çatışmanın nedeni olarak farklı konuları gösterebilecekleri ancak ortalamaya bakıldığında çatışma algılarının

eşit olduğudur. İleride yapılacak araştırmalarda kadın ve erkeklerin ayrı ayrı hangi konularda daha fazla çatışma yaşandığının hissedildiğine yönelik çalışma yapılması faydalı olabilir.

Uygulama çalışması sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan biri de lisans ve ön lisans mezunu katılımcıların lisans mezunu katılımcılara göre işyerinde daha fazla çatışma kaynağı görüyor olmasıdır. Dolayısıyla eğitim seviyeleri arttıkça katılımcılara göre çatışmaya neden olan unsurlardan daha azı çatışmayla sonuçlanmaktadır.

Elde edilen bir diğer sonuç ise işletmede çalışanların yaşları ya da hizmet yıllarının çatışma algısında bir fark yaratmadığıdır. Bu da bize çalışanların çatışma yaşaması ya da çatışmayı gözlemlemesi için belirli bir deneyimin ya da yaşın gerekmediğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

AIKEN, Lewis R. , **Psychological Testing and Assesment**, Allyn and Bacon, 2000.

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 1999.

AKIN, H.Bahadır, “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, **S.Ü.Karaman İİBF Dergisi**, Sayı 3, 2002, s.13-27

AKSOY, Ali, DEMİREL, Erkan T., “Yenilik Faaliyetleri Açısından Kobi’ler”, **New World Sciences Academy (NWSA)**, Vol. 3 Issue 3, s.390-408, 2008.

ANASTASI, Anne, **Psychological Testing**, New York, Macmillan Publishing Company, 1988.

ARRIGHETTI, Alessandro, “Entry, Growth and Survival of Manufacturing Firms”, **Small Business Economics**, Vol.6, 1994, s.127-137

AYDIN, Vahdet, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1977.

BAŞ, İ.Melih, “Şirket Büyümelerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler”, **Verimlilik Dergisi**, 1990/1, s.43-56.

BAŞARAN, İbrahim E., **Örgütsel Davranış**, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1982.

BAUMGARTNER, John, **Project Management**, 1963

BAYRAK, Coskun, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, s.17-27, 1996.

BAYSAL, A.Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No.255, 1993.

BIRD, Malcolm, **A Better Way To Manage**, G.Britain, Sphere Books Ltd, 2nd ed, 1988.

BLAKE, R. Robert, SHEPARD, Herbert A., MOUTON, Jane S., **Managing Intergroup Conflict Industry**, Houston, Gulf Publishing Company, 1964.

BOBBITT, Randolph, BREINHOLT, R., DOKTOR, R., MCNAUL, J., **Organizational Behaviour; Understanding and Prediction**, Prentice Hall, 1974.

BOONSATHORN, W. "Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 18 No.3, s.196-221, 2007.

BROM, H.N, LONGENECKER, J.G, **Small Business Management**, Ohio, Southwestern Publishing, 1966

BUDAK, Gönül, BUDAK Gülay, **Halkla İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1994.

BUĞRA, Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1995

BUMİN, Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, 1990.

BUMİN, Birol, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Ankara, Fersa Matbaacılık, 2003.

BURSTINER, Irving, **The Small Business Handbook**, New Jersey, Prentice Hall, 1989

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

CARLISLE, Howard, **Management: Concepts and Situations**, Chicago, Science Research Associates Inc., 1976.

CEREN, Faruk, "Küçük İşletmelerde Büyüme Ve Örgütsel Sorunlar", **S.Ü.Karaman İİBF Dergisi**, Sayı 3, s.13-27, 2002.

CHARAN, R, HOFER, C., MAHON,J., "From Entrepreneurial to Professional Management: A Set of Guidelines", **Journal of Small Business Management**, Cilt 18, Sayı 1, 1980.

CHURCHILL Neil C, LEWIS Virginia, "The Five Stages of Small Business Growth", **Harvard Business Review**, May-June, 1986, s.30-50

CLEGG, Gillian, BARROW, Colin, **How to Start and Run Your Own Business**, Londra, Mc Millan Pres, 1984

CROCKER, Linda, ALGINA, James, **Introduction to Classical & Modern Test Theory**, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1986.

DEWHURST, Jim, BURNS, P., **Small Business: Planning, Finance, Control**, London, McMillan Education, 1989

DİKMEN, Çiğdem, "Küçük İşletmelerde Büyüme", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.20, Kasım 1992, s.59-65

DİNÇER, Ömer, **Örgüt Geliştirme**, İstanbul, Timaş Basım Yayın, 1992.

DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım, 1991.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım, 1998.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım, 2000.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, Beta Basım, 2003

ERTÜRK, Mümin, "Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:11, 1994.

GIBSON, James, IVANCEVICH, John ve DONNELLY, James, **Organizations: Behaviour, Structure and Process**, Texas, Business Publications Inc., 1979.

GÜNAY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

HAINMANN, Theo, SCOTT, William, **Management in Modern Organization**, Boston, Houghton-Mifflin Co., 1970

HARRISON, Benneth, "The Small Firms Myth", **California Management Review**, Spring 1994, s.142-157

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John, **Organizational Behaviour**, 2. Baskı, West Publishing Co., 1979.

HERBERT, Theodore, **Dimensions of Organizational Behaviour**, 2.Baskı, Macmillan Publishing Co., 1981.

HODGETS, R.M., KURATKO, D., **Management**, San Diego, HBJ Publishers, 1991

HOFER, Charles, CHARAN, Ram, "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?", **The American Journal of Small Business**, Sayı 9, 1980.

IBRAHİM, A. Bakr, ELLIS, Willard H., **Entrepreneurship And Small Business Management: Text, Readings, and Cases**, Iowa, Kendall/Hunt Pub. Co., 1990.

İLHAN, S., “Bir Sosyo-Ekonomik Örgütlenme Biçimi Olarak Küçük ve Orta Boy İşletmeler”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.3 S.7, 2004.

IVANCEVICH, John M., MATTESON, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, Boston, 1990.

KARATAŞ, Süleyman, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, Veli Yayınları, 1991.

KARDAM, Ahmet, “Karar Alma”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul, Mess Yayın, 2001.

KARİP, Emin, **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2000.

KEÇECİOĞLU, Tamer, “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları Dergisi**, İstanbul, s.106, 1999.

Kets de Vries, M.F.R., “The Entrepreneurial Personality: A Person At The Crossroads”, **Journal of Management Studies XIV**, 1977.

KILINÇ, Tanıl, “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, s.103- 104, 1975.

KILINÇ, Tanıl, “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, s.103- 118, 1988.

KOÇEL, Tamer , **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yayınları, 1993

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No. 205 , 2003

LESSEM Ronnie, **Developmental Management: Principles of Holistic Business**, Oxford, Basil Blackwell, 1990

LONGENECKER, Justin G., PRINGLE, C.D., **Management**, Ohio, C.E. Merrill Publishing, 1981

LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W., **Small Business Management**, Ohio, Southwestern Publishing Co., 1991

MURPHY, Kevin R., DAVIDSHOFER, Charles O., **Psychological Testing, Principles and Application**, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Clifs, 1991.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Sorunlar, Öneriler, Ankara, Sevinç Yayınevi, 1991.

MÜFTÜOĞLU, T., **Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2002.

MILES, Robert, **Macro Organizational Behaviour**, Goodyear Publishing Company, 1980.

NAUMES, William, **The Entrepreneurial Manager in the Small Business**, Massathucets, Addison Wesley Publishing, 1978

OLSON, Matthew S., BEVER, Derek Van and VERRY, Seth, “When Growth Stalls”, **Harvard Business Review**, s.51-62, Mart 2008.

ÖZALP, İnan, “Örgütlerde Çatışma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7,Sayı:1,s.81- 114, 1989.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, ETAM AŞ. Matbaa Tesisleri, 1996.

ÖZKALP, Enver, SUNGUR, Zerrin, ÖZDEMİR, Aytül Ayşe, “Conflict Management Styles of Turkish Managers”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 33 No.5, s419-438, 2009.

PENROSE, T., **The Theory of Growth of the Firm**, Oxford, Basil Blackwell Mott Ltd. , 1972

PETROF, John vd., **Small Business Management: Concepts and Techniques for Improving Decisions**, New York, McGraw Hill, 1972

PICKLE, Hal B., ROYCE, L.Abrahamson, **Small Business Management**, New York, John Wiley&Sons, 1990

PONDY, Louis, **Organizational Conflict Management: Organizational Behavior and Management** (Derl: TOSI, Henry L.), Boston, PWS- KENT Publishing Company, 1990.

POZA, E.J., **Smart Growth**, USA, Jossey Bass Publishers, 1989

RESMÎ GAZETE, 26392 Sayılı, Kanun No: 5569, 30.12.2006.

RHENMAN, E., STROMBERG, L., WESTERLUND, G., **Conflict and Cooperation in Business Organizations**, London, Wiley- Interscience, 1970.

ROBBINS, P. Stephen, **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall Inc, 2001.

ROLLINSON, Derek, BROADFIELD, Aysen ve EDWARDS, David, **Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach**, Addison Wesley Longman, 1998.

SCHERMERHORN, J., **Management**, New York, John Wiley, 2001.

SEVAL, Halil, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, s.246-254, 2006.

SILVERTHORNE, C.P, **Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective**, New York, New York University Press, 2005.

SİLAH, Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, Selim Kitabevi, 2001.

SONDENO S. R. **Small Business Management**, Business Publications, Texas, Plano, 1985

STANLEY, Eugene, MORSE, R, **Modern Small Industry For Developing Countries**, New York, McGraw Hill, 1965

ŞENDUR, Fulya Edibe, **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**, Mersin, Çağ Üniversitesi, 2006.

ŞİMŞEK, Şerif, “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Cilt: 7, Sayı 1- 2, 1987.

ŞİMŞEK, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2002.

TABACHNICK, Barbara G., FIDELL, Linda S., **Using Multivariate Statistics**, Happer Collins College Publishers, 1996.

TANNENBAUM, Robert, WESCHLER, Irving ve MASSARIK Fred, **Leadership and Oranization: A Behavioral Science Approach**, McGraw Hill, 1961.

TEKBULUT Tuğrul, “Yazılımın Türkiye’deki Adı”, **Capital Guide**, 14 Mart 1995, s.41-44.

TOSI, Henry L., RIZZO, John R., CARROLL, Stephen J., **Managing Organizational Behavior**, USA, Ballinger Publishing Company, 1986.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi ve Politikaları**, İşl. Fak. Yay., 1989.

TUTAR, Hasan, YILMAZ, M. Kemal, ERDÖNMEZ, Cumhur, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

TULUNAY, Nihal, **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çözüm Yöntemleriyle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1990.

ULUÇINAR, Asuman Türkel, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

YILMAZ, Figen, **“Türkiye’de Küçük Ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler)”**, 2003, (Erişim) http://isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf

(Erişim) http://www.eximbank.gov.tr/html_files/KobiDvzKr.htm,
01.03.2010.

EKLER

EK-1 : ÖLÇME ARACI (ANKET)

Değerli Katılımcı,

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda gerçekleştirmekte olduğum yüksek lisans öğrenimimin tez çalışmasında kullanmak üzere, "Büyük İşletmelerde Yaşanan Çatışmanın Varlığı ve Nedenleri"nin ele alındığı bir uygulama çalışması yürütmekteyim.

Çatışmanın literatürde birçok tanımı yer almakla birlikte genel bir ifadeyle; "Bireylerin ve grupların kendi içlerinde veya aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve uyuşmazlık şeklinde ortaya çıkan, iyi yönetilmediği durumda kuruma ve bireylere zararlı olabilen ancak iyi yönetildiği durumda kurumun avantajına dönüştürülebilen, kişiler arası etkileşim süreci" olarak tanımlanabilir.

Bu bilgi ışığında, çalıştığınız kurumdaki durumu göz önünde bulundurarak aşağıdaki soruları cevaplayarak yüksek lisans tez çalışmama sağlamış olacağınız katkıdan ötürü teşekkür ederim.

Elde edilen sonuçlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, başka bir amaçla hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır.

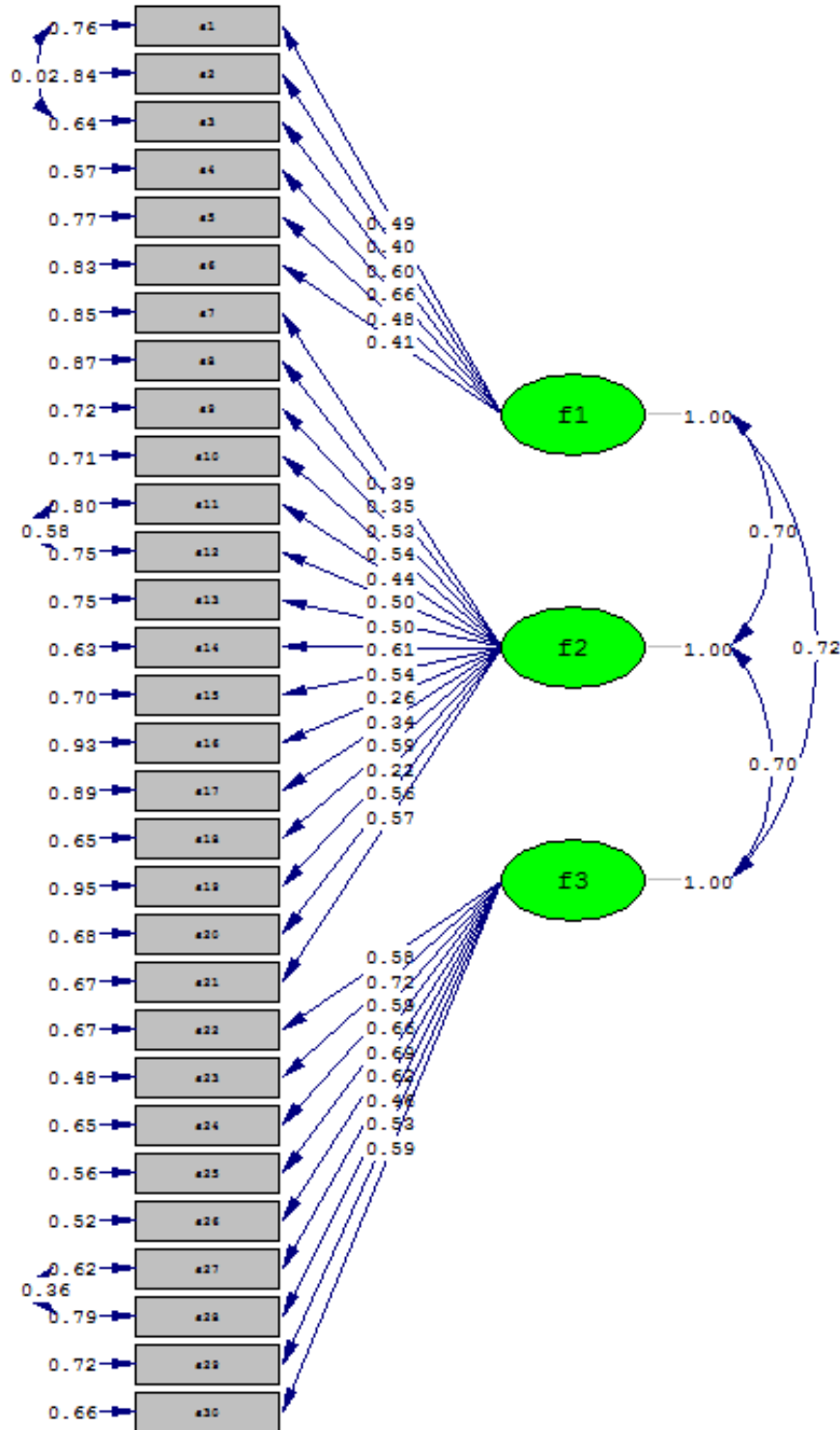
Saygılarımla,
Abdullah KARAARSLAN

Cinsiyet	E ()	K ()			
Yaşınız					
Hizmet Yılınız					
Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Ünvanınız (Pozisyonunuz)					

NO	ÖNERMELER	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
<u>Bireylerarası Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri</u>						
1	Çalıştığım kurumda, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
2	Çalıştığım kurumda, çalışanların kültürel yapılarındaki farklılıklar çatışmaya neden olmaktadır.					
3	Çalıştığım kurumdaki statü ve rol farklılıkları çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.					
4	Çalıştığım kurumda, bireysel amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
5	Çalıştığım kurumda, bölümler arasındaki yüklenilmiş statü farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
6	İş arkadaşlarımla aramdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyorum.					
<u>Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri</u>						
7	Çalıştığım kurumda, sınırlı kaynakların işletme birimleri arasındaki paylaşımın adaletsiz olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
8	Çalıştığım kurumda, görevler arası karşılıklı bağılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
9	Çalıştığım kurumda, yönetim biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
10	Çalıştığım kurumda, örgütün büyük ve hantal yapısı nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
11	Çalıştığım kurumda, personel terfilerinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
12	Çalıştığım kurumda, performans değerlendirmesinde objektif kıstasların uygulanmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
13	Çalıştığım kurumda, bölüm personeline görevi dışında bir takım farklı görevlerin verilmesi nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
14	Çalıştığım kurumda, görev yetkilerdeki dengesizlik nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
15	Çalıştığım kurumda, görevde belirsizliklerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
16	Çalıştığım kurumda bir işi, belli sürede bitirme zorunluluğu nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					

<u>NO</u>	<u>ÖNERMELER</u>	<u>TAMAMEN KATILIYORUM</u>	<u>KATILIYORUM</u>	<u>KARARSIZIM</u>	<u>KATILMIYORUM</u>	<u>HIÇ KATILMIYORUM</u>
17	Çalıştığım kurumda, yeterli araç ve gereçten yoksun olmaktan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
18	Çalıştığım kurumda, aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
19	Çalıştığım kurumda, işin monoton olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
20	Çalıştığım kurumda, bürokratik süreçlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
21	Çalıştığım kurumda, kurumun organizasyon yapısının büyüklüğünden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
<u>İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri</u>						
22	Çalıştığım kurumda, işçi ve işveren ilişkilerindeki kutuplaşmadan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
23	Çalıştığım kurumda, işletmemizin çalışanları birbirini gözardı etmekte ve işbirliğinden kaçınmaktadır.					
24	Çalıştığım kurumun yönetim basamaklarının ve çalıştırılan eleman sayısının çokluğu, çalışanlar arası olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.					
25	Çalıştığım kurumda, çalışanların bilgi saklama, bilgi eleme gibi olumsuz tutum ve davranışlara sahip olmaları, diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.					
26	Çalıştığım kurumda, çalışanların değer yargılarına ve önyargılarına göre bilgileri değerlemeleri diğer çalışanlarla olan ilişkilere engel oluşturmaktadır.					
27	Çalıştığım kurumda, bölümler arasında koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
28	Çalıştığım kurumda, bölümlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
29	Çalıştığım kurumda, kişiler arasında iletişimde duygusal davranışların ağır basması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.					
30	Çalıştığım kurumda, bireysel ve örgütsel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					

EK- 2. ÖLÇEĞE İLİŞKİN PATH (YOL) GRAFİĞİ



f1: Bireyler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçeği

f2: Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçeği

f3: İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri alt ölçeği

ÖZET

KARAARSLAN, Abdullah. İşletmelerde Büyüme, Çatışma Ve Çatışmanın Analizi: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için er ya da geç büyüme kararını vermesi kaçınılmazdır. Ancak büyüme süreci beraberinde bir takım sorunlar da getirecektir. Bu sorunlardan biri de gelişen örgüt yapısına bağlı olarak artan çatışma miktarıdır.

Bu çalışmada çatışmanın büyük işletmelerdeki durumunun incelenmesi hedeflenmiş, bu amaçla büyüme ve çatışma kavramlarının her ikisine birden değinilmiştir.

3 bölüm halinde hazırlanan bu çalışmadan öncelikle işletmelerde büyüme ve beraberinde getirdiği sorunlar ile çatışma kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılarak incelenmiş, teorik incelemenin ardından büyük işletmelerde karşılaşılan çatışmanın nedenlerini inceleyen bir uygulama çalışması ile somut bir sonuç elde edilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Büyüme
2. KOBİ
3. Çatışma Nedenleri
4. Çatışma Türleri
5. Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

KARAARSLAN, Abdullah. Growth, Conflict And Conflict Analysis in Organizations: An Empirical Study, Master's Thesis, Ankara, 2010.

In order to survive, it is inevitable for the enterprises to give the decision of growth sooner or later. However, growth process brings together some problems as well. One of these problems is increasing amount of conflict as a result of developing organizational structure.

In this study, investigating the situation of the conflict in big sized enterprises is aimed and therefore both growth and conflict issues are covered.

In this study which is prepared as 3 parts, literature search is performed about the growth process in enterprises, the problems arising together with it and the conflict concept. After the theoretical study, obtaining a concrete result is aimed by performing an empirical study investigating the causes of the conflicts in big sized enterprises.

Key Words

1. Growth
2. SME
3. The Causes of Conflict
4. Conflict Types
5. Conflict Management