

52631

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE
VERİMLİLİĞE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Kamil Ufuk BİLGİN

Hazırlayan
Mehmet ÖZEL

Ankara - 1996

ÖZET

Toplumsal hayat bir nevi örgütsel yaşamdan ibarettir. İnsanlar bir takım ihtiyaçlarını karşılamak, formal amaçları yanında informal amaçlarını gerçekleştirmek arzusuyla zamanlarının büyük bir çoğunluğunu örgütlerde geçirirler.

Örgüt amaçlarının verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt amaçları ile personel amaçlarının uyumlu hale getirilmesi gerekir. Söz konusu amaçlar arasında uyumu bozan bireysel, örgütsel ve örgüt dışı nedenler olabilir. Bu nedenler personel arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyerek çatışmalara neden olur. Bu şekliyle çatışmalar verimliliği düşürücü bir etkidir.

Başka bir açıdan ise, çatışma, personel arasında rekabete, yarışmaya yol açabilir; böylece personel performansını artırabilir. Diğer taraftan örgüt sorunlarının gün yüzüne çıkmasına, bunların çözülerek daha sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturulmasına zemin hazırlar. Bu da örgüt verimliliğini olumlu etkileyecektir.

Örgütlerin kendilerini yenileyebilmeleri, geliştirebilmeleri için “çatışma”dan yararlanılabilir. Tabi bunun için çatışmaların iyi bir şekilde yönetilmeleri gerekir.

Bununla beraber yukarıdaki ifadeler kamu örgütleri için geçerli olmayabilir. Bu nedenle de kamu örgütlerinde çatışmalar verimlilik açısından işlevsel olmayabilir.

SUMMARY

Social life is composed of a kind of organizational living. Individuals spend most of their times in organizations in order to meet a set off their needs and to realize their both formal and informal aims.

In order to realize organizational objectives productively, it is required to put organizational and individual objectives in a harmonious way. Among the preceding reasons ,these may be individual, organizational and environmental reasons which destroys the harmony. Such reasons effect the relations among the personal negatively and cause conflicts. In this case, conflicts are reasons which decrease the productivity.

On the one side conflict may cause rivalry and competition among the personnel, and also this situation may increase performances of the personnel. On the other side conflict may secure the arising of organizational problems, and it may prepare the ground for a sound structure of the organization by means of solution of these problems. And this situation effects the organizational productivity positively.

One may make use of conflict for organizations to modify and develop themselves. Certainly conflicts must be managed properly.

However, the matters mentioned above may not be valid for public organizations. Therefore, the conflict among the public organizations may not be functional for productivity.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
SUMMARY	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR CETVELİ.....	X
ŞEKİLLER VE TABLOLAR CETVELİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI, MAHİYETİ VE BAŞLICA ÇATIŞMA KAYNAKLARI

I- ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI VE MAHİYETİ.....	7
A. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ANLAMI.....	7
B. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI.....	9
C. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ VE KAÇINILMAZLIĞI.....	11
D. ÇATIŞMA KAVRAMININ DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	14
1- Çatışma ve Stres.....	14
2- Çatışma ve Engellenme.....	16
3- Çatışma ve Rekabet	17
4- Çatışma ve İşbirliği.....	18
E. YÖNETİM TEORİLERİNİN ÇATIŞMAYI DEĞERLENDİRİŞ BİÇİMLERİ	19
1- Klasik Yönetim Teorisi ve Çatışma	19
2- Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Çatışma	23
3- Modern Yönetim Teorisi ve Çatışma (Etkileşimci Görüş).....	27
F. ÇATIŞMA SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKIŞ AŞAMALARI	30
II. ÖRGÜTLERDE BAŞLICA ÇATIŞMA KAYNAKLARI.....	32
A. ÖRGÜT YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	33
1- İşbölümü	33
2- İşlevsel Bağımlılık.....	34
3- Ortak Karar Verme.....	36
4- Denetim Biçimi.....	37
5- Örgüt İçi Güç Mücadeleleri.....	38
6- Bürokratik Nitelikler.....	39
7- Örgütün Büyüklüğü	39
8- Ödüllendirme Sistemleri.....	40
9- Örgütsel Değişim ve Farklılaşma.....	41
10- Statü Farklılıkları	43
B. İLETİŞİM SİSTEMİNDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	43

1- Anlam Güçlüklerinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	44
2- İletişim Kanallarındaki Bozukluk.....	45
3- İletişim Süreci.....	45
C. BİREYSEL ÖZELLİKLERDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	46
1- Kişilik.....	46
2- Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar.....	47
3- Rol Doygunluğu ve Statü Farkları.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ÖZNESİ OLARAK BİREY VE GRUP OLGUSU, ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

I- ÖRGÜTTE BİREY	50
A- BİREYİN TANIMI VE ANLAMI.....	50
B- PERSONELİN ÖRGÜTTEKİ YERİ.....	54
II. ÖRGÜTLERDE GRUPLAR.....	56
A- GRUBUN TANIMI.....	56
B- GRUBA ÜYE OLMA VE NEDENLERİ.....	57
C- GRUP NORMLARI VE OLUŞUMU	58
D- GRUBUN BİREYE ETKİSİ.....	60
E- GRUP TÜRLERİ	61
1- Birincil Grup - İkincil Grup.....	61
2- Dikey Grup - Yatay Grup.....	62
3- Biçimsel Grup - Biçimsel Olmayan Grup.....	63
4- Özellikli Grup Ayrımları.....	63
F- ÖRGÜT İÇİ GRUPLARIN ÖNEMİ VE GRUPLAR ARASI SORUNLAR.....	64
1- Örgütte Grupların Önemi	64
2- Örgütte Gruplararası Sorunlar	65
III- ÖRGÜTLERDE BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	66
A- ÇATIŞMANIN TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	66
1- Bireylerin Kendi İç Çatışması.....	66
2- Bireyler Arası Çatışma	67
3- Bireyler ve Gruplararası Çatışma.....	69
4- Grupların Kendi İçinde ve Gruplararası Çatışma.....	69
5- Örgütlerarası Çatışma	71
B- İŞLEVSEL VE İŞLEVSEL OLMAYAN ÇATIŞMA.....	72
C- ÖRGÜTTEKİ ÇIKIŞ YERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR.....	72
D- ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİNE GÖRE SINIFLANMASI.....	73
E- DİĞER ÇATIŞMALAR.....	74
1- Amaç Çatışması.....	74

2- Kurumlaşmış Çatışma.....	74
3- Beliren Çatışma.....	75
4- Rol Çatışması	75
IV. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ : MODELLER VE TEKNİKLER.....	78
A- ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELLERİ	79
1- Pazarlık Modeli.....	79
2- Bürokratik Model	79
3- Sistem Modeli.....	80
B- ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE TEKNİKLER.....	81
1- Bireylerarası Çatışma Yönetimi Teknikleri	83
a- Çekilme ve Kayıtsız Kalma	83
b- Saldırgan Olma.....	83
c- Aklileştirme.....	83
d- Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme	84
2- Örgütsel Çatışmaları Yönetim Teknikleri	84
a- Problem Çözme.....	84
b- Kaçınma ve Bağlanma	84
c- Üstün Amaçlar Yöntemi.....	85
d- Yumuşatma	85
e- Güç (Yetki) Kullanma.....	86
f- Çatışmaya Taraf Olan Bireyleri Değiştirme	86
g- Taviz Verme.....	87
h- Örgütsel İlişkileri Değiştirme.....	87
i- Kura Çekme.....	87
j- Sorun Çözme.....	87
k- Hakeme Başvurma.....	88
3- Çatışmanın Yönetimine Sistematik Bir Yaklaşım	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİK

I- VERİMLİLİK VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	90
A. VERİMLİLİĞİN TANIMI.....	90
B- VERİMLİLİK VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	93
1. Verimlilik ve Etkililik	94
2. Verimlilik ve İktisadilik, Kârlılık, Yeterlik, Performans	95
II. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK.....	96
A- KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİN ANLAMI.....	96
B- KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK SORUNU	99
C. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ENGELLEYEN NEDENLER.....	100

D. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMA KOŞULLARI	102
E. KAMU YÖNETİMİNDE PERSONELİN MOTİVASYONU	103
1. Personel ve Motivasyonu	103
2. Örgüt Ve Personel Motivasyonu	104
III- ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİK ARTIRMA TEKNİKLERİ	106
A- ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ TEKNİKLERİ.....	106
1. İş Etüdü.....	106
2. İş Basitleştirme.....	107
3. Pareto Analizi.....	107
4. Tam Zamanında Üretim Yöntemi.....	107
5. Diğer Teknikler.....	107
B- DAVRANIŞSAL TEKNİKLER.....	107
1. Güç-Alanı Analizi.....	107
2. Nominal Gruplama Tekniği.....	108
3. Beyin Fırtınası.....	108
4. Örgüt Geliştirme.....	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve VERİMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ VE BİR ANKET ARAŞTIRMASI

I. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve VERİMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ	112
II. BİR ANKET ÇALIŞMASI.....	115
A. ANKET ÇALIŞMASININ KONUSU, AMACI, YÖNTEMİ, KAPSAMI ve VARSAYIMLAR	115
1. Anket Çalışmasının Konusu.....	115
2. Çalışmanın Amacı	116
3. Anket Çalışmasının Yöntemi ve Kapsamı	116
4. Çalışmada Varsayımlar.....	117
B- ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	117
1. Anket Katılımcılarının Statülerine ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	118
2. Örgütlerde Personel Arası İlişkiler, Örgüt Havası ve Çatışma	119
3- Örgütte Beşeri İlişkiler ve Çatışma ve Verimliliğe Etkisi	122
4- Örgütte Başarısızlık Durumları ve Çatışmaya, Verimliliğe Etkisi.....	126
5- Kamu Örgütlerinde Çatışma Nedenleri.....	130
6- Çatışma - Rekabet ve Çatışma - Değişim İlişkisi ve Verimliliğe Etkisi.....	135
7- Kamu Yöneticilerinin Çatışma Karşısındaki Tutumları (Astların Görüşleri).....	137
8- Kamu Örgütlerinde Personelin Motivasyonu.....	140
9- Kamu Yöneticilerinin Çatışma Karşısındaki Tutumları, Astlarını Değerlendirişleri ve Çatışma-Eğitim İlişkisine Dair Görüşleri.....	141

C- ANKET ÇALIŞMASI SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	143
1- Personel Arası İlişkiler ve Çatışma	144
2- Çatışma Nedenleri.....	145
3- Çatışmanın Rekabete ve Değişime, Gelişmeye Etkisi	147
4- Çatışma ve Verimliliğe Etkisi	147
SONUÇ	149
EKLER : (Anket Çalışması için Resmi Başvuru Ve Anket Soruları).....	156
KAYNAKLAR	160



KISALTMALAR CETVELİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.t.	: Adı Geçen Tebliğ
S	: Sayı
C	: Cilt
s	: Sayfa
Der	: Derleyen
P	: Page
Ed.	: Editör
Çev.	: Çeviren
Vol.	: Volume
Nu.	: Number
No.	: Numero
A.İ.D.	: Amme İdaresi Dergisi
A.İ.T.İ.A.	: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akedemisi
A.Ü.B.Y.Y.O.	: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu
A.Ü.E.F.	: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi
A.Ü.S.B.F.	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
B.İ.T.İ.A.	: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
E.A.Ü.İ.İ.B.F.D.	: Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
G.Ü.İ.İ.B.F.D.	: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
H.Ü.İ.İ.B.F.D.	: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İ.F.	: İşletme Fakültesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.İ.F.D.	: İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi Dergisi
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Ü.	: Üniversite
Y.O.	: Yüksek Okul

ŞEKİLLER VE TABLolar CETVELİ

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1 : Çatışma-Yaşam Modeli.....	4
Şekil 2 : Çatışma ve Rekabet İlişkisi	17
Şekil 3 : Çatışma Süreci	32
Şekil 4 : Johari Penceresi : Bireyler arası etkileşim biçimleri.....	68
Şekil 5 : Taraflarına göre çatışmalar.....	71
Şekil 6 : Rol Dinamikleri.....	77
Şekil 7 : Sistematik Çatışma Yönetimi	89

TABLolar

Tablo 1 : Ankete Katılan Personelin Örgütteki Statülerine Göre Dağılımı	118
Tablo 2 : Personelin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	118
Tablo 3 : Örgüte Personel Arası İlişkilerin Genel Durumu.....	119
Tablo 4 : Örgütte Çalışırken stres, Moralsizlik, Baskı Altında Olma Durumları	120
Tablo 5 : Stres, Moralsizlik, Baskı Altında Olma Nedenleri	121
Tablo 6 : Örgütte İyi Beşeri İlişkiler (Arkadaşlık, Yardımlaşma vb.) Kurabilme	122
Tablo 7 : Örgütte İyi Beşeri İlişkiler Kuramama Nedenleri	123
Tablo 8 : Personel Arası İlişkilerin Çatışmaya ve Verimliliğe Etkisi	124
Tablo 9 : Örgütte Başarısız Olma Nedenleri.....	126
Tablo 10 : Başarısızlık Nedenlerinin Birey-İç Çatışmaya Etkisi.....	127
Tablo 11 : Başarısızlık Nedenlerinin Bireyler Arası Çatışmaya Etkisi.....	128
Tablo 12 : Çatışma - Verimlilik İlişkisi	129
Tablo 13 : Örgütte Çatışmalara Kaynaklık Eden Nedenler	130
Tablo 14 : Çatışmanın Rekabete Ve Bu Yolla Verime Etkisi	135
Tablo 15 : Çatışmanın Değişime, Yeniliğe, Gelişime Etkisi.....	135
Tablo 16 : Çatışma Karşısında Yöneticilerin Tutumu.....	138
Tablo 17 : Örgütte Amirin Özellikleri.....	139
Tablo 18 : Amir İle Kolay Görüşüp Görüşememe Durumu	139
Tablo 19 : Tablo 17 ve 18'deki Olumsuz Seçeneklerin Çatışmaya ve Verime Etkisi	140
Tablo 20 : Personeli Motive Eden Faktörler	140
Tablo 21 : Yöneticinin Çatışma Karşısında Kendi Tutumuna İlişkin Görüşü	141
Tablo 22 : Yöneticilere Göre Astların Özellikleri.....	142
Tablo 23 : Çatışma - Eğitim İlişkisi (Yöneticilerin Görüşü)	143

ÖNSÖZ

Çatışma kavramı ile ilk karşılaşıldığında bir tedirginlik oluşmaktadır. Ancak, kavramın katagorileştirilebildiği ve bu çerçevede de çeşitli çözüm yolları üretilebildiği bilgisine ulaşıncaya bu tedirginlik izale olmaktadır; hatta çatışmanın verimlilik gibi çok önemsenen bir konuda olumlu katkıları olabileceği sonucuna ulaşıncaya söz konusu kavram çekici hale bile gelebilmektedir. “Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi” konulu bu tez çalışmasının bu açıdan verimli olduğunu düşünüyorum.

Günümüzde çatışma ve verimlilik konusunun çağdaş örgütlerin önemli bir sorunu olduğu ve özellikle kamu örgütlerinde bu alanla ilgili çalışmaların yetersiz olduğu düşüncesi ile bu konu tez çalışması olarak seçilmiştir. Bu konunun kamu örgütleri özelinde ele alınmış olması bu tez çalışmasının özgün yönü kabul edilebilir.

Kamu yönetimi alanında bilimsel çalışma yapabilmek için kamu örgütlerinin işleyiş ve usulleri hakkında yeterince veriye gereksinim vardır. Ne yazık ki, Türk kamu yönetimi dışarıya bilgi vermekte oldukça ketundur. Bu durum, anket çalışması esnasında da belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir. Bununla birlikte Niğde İli Defterdarlık ve M.E.M.’nde anket çalışmamızda bize yardımcı olan yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının hazırlanması süresince yakın ilgi ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Kamil U.BİLGİN’e müteşekkirim.

Mehmet ÖZEL
Ankara, Ocak-1996

GİRİŞ

“Değişmeyen tek şey, değişimdir” düşüncesi yüzyılımızı tanımlar hale gelmiştir. Yaşanılan bu hızlı değişim, bütün sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel kurumları etkilemektedir. Sürekli olarak değişen teknolojik, siyasal, ekonomik yapılar örgütler üzerinde değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı oluşturmaktadır; Sosyo-teknik sistemlerin yapı, amaç, insan ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bugünün örgütleri de dünya ölçeğindeki bu hareketliliğe uyum sağlayabilmek, başarıya ulaşabilmek ve iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü koruyarak varlığını sürdürebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak ve çevrelerindeki değişim sürecini gücü oranında etkilemek zorunluluğu içindedir(1). Örgütlerde değişim yönünde fırsatlar oluşturacak bir olgu da çatışmadır.

Toplumsal hayatta örgütlerin belirli bir işlevleri vardır; belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Söz konusu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlık nedenlerini korurlar; aksi halde zamanla ortadan kalkarlar. Yüzyılımızda başarıya ulaşıyor olmakta yeterli olmamaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşırken en ussal yoldan, en az maliyetle amaca götürecek metod ve tekniklere sahip olmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle verimli olmalıdırlar. Yüksek bir maliyetle öngörülen mal ve hizmetin üretilmesinin gerçekleştirilmiş olması, örgütlerin piyasa gücünü azaltacak ve belki de iflasına kadar gidebilecektir. Bu nedenle örgütlerin amaçlarını gerçekleştiriyor olmasının yanında bu amaca en az maliyetle ulaşarak verimli olması da önemli bir sorundur.

Örgütlerin etkililiği ve verimliliği için örgüt yönetiminin sahip olduğu yönetim felsefesi, yöneticilerin tutumu ve davranışları önem

1 - PEKER, Ömer : Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları No : 258, Ankara 1995, s.1

arzeder. Bir yöneticinin örgütteki rolünü üç kriter belirler(2). Birincisi amaçları belirleme ve bu belirlenen amaçlara bağlılık göstermektir. İkincisi ise kaynakların sınırlı olmasıdır. Kaynakların sınırlı olması nedeniyle yönetici, bunların örgüt içinde en ussal şekilde dağıtılmasından ve kullanılmasından sorumludur. Yönetici belirli bir çıktıyı şimdikinden daha az girdi ile elde etmeye çalışır; veya belirli bir girdiden daha fazla çıktı sağlama yollarını arar. Bu şekilde yönetici, hem amaçları gerçekleştirerek etkin, hem de kıt kaynakları en iyi şekilde dağıtmak ve kullanmak ile verimli olma çabası içerisinde olacaktır. Bir yöneticinin örgütteki rolünü belirleyen üçüncü kriter birden fazla insanın var olmasıdır. Kısaca, yöneticiler insanlar aracılığı ile çalışırlar ve amaçlara ulaşmak için kıt olan kaynakları dağıtır ve kullanırlar. Bu kriterlerden biri olmadığında yönetime de gerek duyulmayacaktır.

Örgütler başta ne kadar ussal, zamanın sahip olduğu metod ve tekniklere göre en ileri teknoloji ile kurulmuş olursa olsun zamanın geçmesiyle bu ussallıklarını yitirirler, teknolojileri “eski”ye bilir. Bu demode/demodern kalma durumu örgütlerin hem yapıları ve hem de işleyişleri açısından söz konusu olabilir. Bu nedenle örgütler değişime ve gelişmeye sürekli açık olmalılar; yapı ve işleyiş olarak sürekli bir şekilde kendilerini değişen ve gelişen çevreye paralel olarak yenileyebilmelidirler. Bu şartlara “ayak uydurma”, örgütlerin toplumsal hayatta “selection” a uğramalarını engelleyici bir etken olacaktır. Diğer bir ifadeyle örgütler çevreleri ile uyumluluğu paralelinde amaçlarına ulaşabilecekler ve bu süreçte verimli hareket etmiş olacaklardır.

Bir örgütte değişmesi ya da değişim girdilerine hedef olabilecek alanlar olarak bir örgütün değişme ve gelişme boyutları şunlardır :

1. Örgütün beşeri boyutu, 2. Örgütün yapısal boyutu, 3. Örgütün teknolojik boyutu, 4. Örgütün amaçlarına ilişkin boyutu(3). Örgütün beşeri boyutu ise şu unsurlardan oluşmaktadır :

- 1- Bireyin tutumu ve davranışları,
- 2- Grupların tutumu ve davranışları,
- 3- Yönetim felsefesi,
- 4- Örgüt üyelerinin değer yargıları,
- 5- Örgütün kültürü.

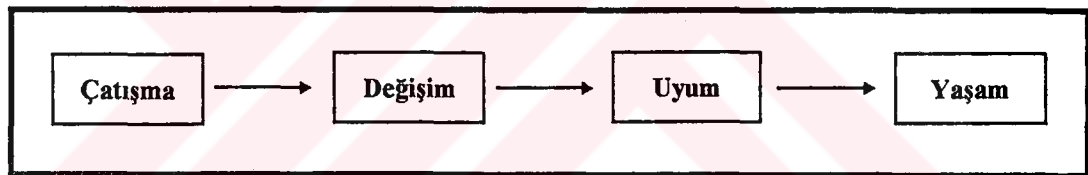
Bu tez çalışmasında sözü geçen örgütün beşeri boyutu “çatışma” olgusu açısından ele alınmış “verimlilik” ilişkileri incelenip araştırılmıştır.

Çatışma olgusu çok değişik ortamlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Çatışma, örgütlerin beşeri boyutunun yaşadığı, karşılaştığı bir olgudur. Bu nedenle çatışmalar bu beşeri boyutun öznesine göre “birey-içi, bireylerarası, grup-içi, gruplararası” ve daha geniş bir alanı ve boyutu içermek üzere “örgütlerarası” şeklinde sınıflaması da yapılmaktadır.

İnsan çok karmaşık bir sistem olarak yaratılmıştır. İnsanın var olduğu her düzlemde bu karmaşık yapının tezahürleri görülebilmektedir. Örgütlerde “personel” olarak adlandırılan insanın, kişiliğinin, değer yargılarının, amaçlarının vb. gibi farklı olması onun “standart karar verme mekanizmasını” etkilemekte ve çatışma ortaya çıkmaktadır.

Çatışma, barbarlık, yoketme, mantıksızlıktan, yeniliğe, değişmeye, gelişmeye kadar geniş bir yelpazeyi anlatacak şekilde tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan bakıldığında çatışmanın örgütler için iyi mi, kötü mü olacağı; örgütsel etkililiği ve verimliliği ne yönde etkileyeceği, birer soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Klasik ve Neo-klasikler çatışmayı olumsuz değerlendirmişlerdir. Onların bakış açılarından ele alınırsa çatışma verimliliği de olumsuz etkilemektedir. Çağdaş düşünce ise örgüte bir sistem olarak yaklaştığı için, değişen ve gelişen çevre-dünya şartlarında örgütün de değişmesi, gelişmesi gereken boyutları olduğunu kabul eder ve bu örgüt içi boyutların değişme ve gelişme yönünde önü açılmadığı takdirde bir takım sıkıntılara neden olacağını, bu aksaklıkların beşeri boyutuna ilişkin olanlarının “çatışma” olarak ortaya çıkacağını kabul eder. Yine çağdaş düşünce çatışmaları olağan ve hatta olması gereken olarak kabul eder. Çatışma olmalı ki, örgütte sorunlar ortaya çıksın, aksaklıklar görülsün buna göre yeniden yapılanmaları gerçekleştirilebilsin. Bu şekilde yapılacak her yeniden düzenleme, daha iyiye doğru bir gelişmeyi ifade edecektir. Bu da örgüt verimliliği açısından “daha iyi” bir sonuca götürecektir. Bu düşünce şekildeki gibi ifade edilebilir.



Şekil 1 : Çatışma-Yaşam Modeli

Kaynak : ROBBİNS, Stephen P. : a.g.e., s.18

Kamu örgütleri açısından değerlendirildiğinde “Çatışma-Verimlilik” ilişkisinin olumsuz olduğu söylenebilir. Kamu örgütlerinin örgütlenme biçiminin, yapı ve işleyişinin farklılık arzemesi, çevreyle yarışma içinde olmaması, yenilikleri, gelişmeleri yakından takip etmemesi; değişen çevre şartlarından genel anlamda fazla etkilenmemesi, statik ve muhafazakar bir yapısı olması ve görevlerinin bu çerçevede tanımlanmış olması gibi nedenler dolayısıyla çatışma bu tür örgütler için değişimci ve yenilikçi işlevini yitirmektedir. Kamu örgütlerinin çatışmaya yaklaşımı Neo-Klasiklerin görüşüyle paralel olduğu söylenebilir. Yani, çatışma olgusunu kabul eder, ancak bunun örgütler açısından işlevsel olmadığını düşünür. Belirtilen nedenlerle

kamu örgütleri açısından çatışmanın verimlilik açısından işlevsel olmadığı ifade edilebilir.

Bu tez çalışması dört bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölümde “Çatışma kavramının tanımı, mahiyeti ve başlıca çatışma kaynakları” incelenmiştir. Bu bölümde çatışma önce kavramsal düzeyde daha sonra örgütsel düzeyde tanımlanmış, mahiyeti irdelenmiştir. Yönetim okullarının çatışmayı ele alış biçimleri değerlendirilmiş, çatışmanın bazı kavramlarla olan ilişkisi, son olarak “çatışma kaynakları” incelenmiştir.

İkinci bölümde çatışmayı yaşayan özneler olarak “birey” ve “grup” kavramları ele alınmıştır. Birey ve grupların incelenmesi, bunların çatışmanın tarafları olmaları dolayısıyla yapılarının bilinmesi, ortaya konması gereğinden dolayıdır. Yine bu bölümde örgütlerde vuku bulan çatışma türleri ele alınmış ve ayrıca çatışma konusunun son kısmı olarak, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların örgüt yararına olacak şekilde nasıl yönetileceğine ilişkin çatışma model ve teknikleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde “verimlilik” konusu ele alınmıştır : Tanımı, bazı kavramlarla ilişkisi, kamu örgütleri açısından mahiyeti, verimliliği etkileyen etkenler incelenmiştir. Burada kamu örgütleri açısından “etkililik” mi “verimlilik” kavramının mı daha kullanışlı olduğu sorunu ortaya çıkmıştır. Geleneksel kuramın örgüt içi değişkenler üzerinde durmayı gerekli gören baskısından kurtulabilen araştırmacılar, dikkatlerini örgütü çevresine bağlayan değişkenlere çevirince, örgütsel etkililik, verimlilikten daha farklı, fakat onu da kapsayan bir anlam kazanmıştır(4). Örgütün kullandığı kaynakları hesaba katmadan, amacına ne ölçüde ulaştığının araştırılması anlamsız olacaktır. Kaynaklar sınırlı olduğu müddetçe etkililik ve verimlilik kavramlarını

4- TOSUN, Mustafa : Örgütsel Etkililik, TODAİE Yayını, Ankara, 1981, s.2

birbirine yaklaştırmak gereği oluşmaktadır. Kamu örgütlerinin yerine getirdiği kamu hizmetlerinin niteliği de bu düşünceyi doğrular yöndedir. Bu nedenle bu iki kavram “prodüktivite” kavramı içinde bütünleştirilmektedir. Bu tezde de bu görüş benimsenmiştir. Üçüncü bölümün son kısmında “çatışma-verimlilik” konusu ilişkilendirilmiştir.

Tez çalışmasının son (dördüncü) bölümünde konuya ilişkin yapılan bir anket çalışması sonuçları değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI, MAHİYETİ VE BAŞLICA ÇATIŞMA KAYNAKLARI

I- ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI VE MAHİYETİ

A. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ANLAMI

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve değişik düzeylerde ortaya çıkabildiği için çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zorlaşmaktadır. Çatışmanın çok değişik (çeşitli) şekillerde ortaya çıkıyor olması da tanımlamayı zorlaştıran bir diğer etkidir.

Çatışma, toplumsal bir olguyu ifade etmesi dolayısıyla antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve siyasal bilim dallarında ele alınarak çok çeşitli anlamlar kazandırılmıştır. Çatışmayı kavramlaştırmadaki farklılıklara karşın yine de yeni yayınlar çatışmayı rekabet, düşmanlık, uyuşmazlık ve düzensizlik gibi kavramlardan ayrı, belirgin bir kavramlaştırma ortaya koyabilme hususuna ışık tutmuştur(1).

Bir yaklaşıma göre çatışma, “şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi; macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratıcılığı ve diyalektik düşünmeyi de” anlatan bir kavram olabilir(2). Bu tanımlama dikkate alındığında çatışmanın örgüt içinde faaliyetleri hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Çatışmadan olumlu bir sonucu ulaşabilmek için hiç şüphesiz çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekecektir.

1- AYTEK, Bintuğ: “The Leader Myht And Intragroup Conflict Resolution”, G.Ü.İ.İ.B.F.D., C.1 S.1-2, 1985 s.351

2- AYDIN, Mustafa: Örgütlerde Çatışma, Bas-Yay. Matbaası, Ankara, 1984, Naklen BENNIS, Warren-Kenneth D. BENNE-Robbett CHIN: The Planning of Change, Holt,Rinehart and Winston, Inc. 1969, p.150

Çatışma, genel anlamda, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulmayı, bu bozulma sonucu, birey ya da grubun bir eylem seçeneğini seçmede güçlüğe uğraması, olarak tanımlanmaktadır(3).

Bu halde çatışma, birey ya da grubun “karar verme” aşamasında veya zorunluluğunda ortaya çıkabilen bir durumdur. Çatışma, bireyin kendi tercihinde farklılık olması durumunda ortaya çıkabileceği gibi, iki birey ya da bireyler arasında, ya da grup içinde veya gruplar arasında tercih farklılıkları olduğunda da ortaya çıkabilecektir.

Birey ekseninde düşünüldüğünde daha spesifik (dar) bir tanımlama çatışmayı, aynı veya karşıt olabilen ve eşdeğerdeki iki farklı durumdan birini tercih etmek zorundaki bireyde görülen kararsızlık ve/veya uyuşmazlık olarak tanımlanmaktadır(4).

Bir başka görüş çatışmayı, “her karşı koyuş ve karşılıklı olumsuz ilişki” olarak belirtmekte; eğer çatışma psikologlar tarafından kullanılmışsa bu takdirde “bir bireydeki genellikle birbirine karşıt cevap verme eğilimi ya da durumu, insanın içsel çatışması” anlatılmaktadır, denilmektedir(5).

Örgütte çatışma çok defa kişisel nedenlere dayanır. Çatışma, bir karşı koyma, düşmanca davranış sonucunda ortaya çıkar. Bunun temelinde iktidar kıtlığı, kaynaklardaki kıtlık ve sosyal statü bulunmakta olup, çatışmanın çok defa değer yargıları farklı bireyler arasında çıktığı söylenebilir(6).

Çatışma olgusuyla bütün canlılar sık sık karşılaşmaktadırlar. Herhangi bir canlı, gereksinim duyduğu bir ihtiyacını karşılamak isterken bir engelle karşılaştığında bir sıkıntı oluşmakta, bunun

3- MARCH, J. G.-Herbert A. SIMON: (çev. Ömer BOZKURT ve Oğuz ONARAN) Örgütler, TODAİE Yay. No:144, Ankara 1975, s.129

4- BAŞARAN, İbrahim. E: Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. yay.:108 Ankara 1982, I. Baskı, s.220.

5- ERTEKİN, Yücel: Stres ve Yönetim, TODAİE yay: 253, Ankara 1993, s.65

6- HATİBOĞLU, Zeyyat: Temel Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi: 12, İstanbul 1993, s.258

sonucunda da canlıda bir gerginlik ve bozulma durumu olmaktadır. Bunu birey bazında ele aldığımızda çatışma, “gerek fizyolojik ve gerekse de sosyopsikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri” olarak tanımlanabilir(7).

B. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

“Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kişilerin faaliyetlerinin iş bölümü anlayışı içerisinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim içerisinde bulunduğu yapı”(8) olarak tanımlanan örgüt, “iki ya da daha çok kişinin bilinçli olarak işbirliği ettikleri bir eylemi”(9) gerçekleştirmek amacıyla kurulurlar. Her örgütün varoluş nedeni ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirebileceği çerçeveyi sunan bir felsefesi bir misyonu vardır ki, bu, örgüt personelinin davranışlarını şekillendiren bir olgudur(10).

Bütün örgütlerin gerçekleştirmek istedikleri belirli amaçları vardır. Örgütler varolan bu amaçlarına ulaşabilmeleri, yani iş görmeye başlayabilmeleri için, örgütte varolan pozisyonları dolduracak personel, gerekli malzeme ve techizatı satın alma, işletme sermayesi olarak kullanılmak üzere para, iş için gerekli fiziksel araçlar gerekmektedir(11). Hiç şüphesiz bir örgütte personel, hem örgütü hem de diğer üretim kaynaklarını sevk ve idare eden unsur olarak ön plana çıkmakta olup, personelle ilgili sorunlar örgütün verimliliğini, etkililiğini etkilemesi dolayısıyla her zaman önemini korumuştur. Zaten örgütsel sorunların büyük bir çoğunluğu personelden kaynaklanmaktadır. Çünkü üretim etkenleri içinde insangücü (personel, işgören, emek) etkeni en az

7- EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, İ.F: Yay., No:236, İstanbul 1991, s.429

8- TORTOP, Nuri-Eyyüp G. İSBİR: Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Ankara, 1988, s.72

9- SIMON, H. A.-D.W. SMITHBURG-V.R. THOMPSON: (Çev. Cemal MIHCIOĞLU), Kamu Yönetimi, A.Ü.S.B.F. Yay. No:446, Ankara 1980, s.2

10- DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, I. Baskı, İstanbul 1991, s.47

11- NEWMAN, William H.: (Çev. Kenan SÜRGÜT) Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, TODAİE Yay. No:186, 4.Basım, Ankara, 1985, s.355

kontrol edileni ve en çok belirsizlik ortamı yaratanıdır(12). Bu durum personelin çok çeşitli davranışlar gösterebilme özelliğine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde verimliliği ve etkililiği sağlayabilmek için davranışlardaki çeşitliliği ortadan kaldırmak(13), daha doğru bir ifadeyle azaltmak gerekebilir.

Örgütlerde personelden kaynaklanan sorunlardan biri de çatışma olgusudur. Çatışma olgusu insan yaşamının her devresinde olduğu gibi örgütsel yapıda da varlığı inkar edilemeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Verimlilik ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi durumlarla yakın ilişkisi olan çatışmayı, örgüt çıkarlarına en uygun halin gerektirdiği şekilde “kaçınma” ya da “destekleme” yoluna gidilmelidir(14).

Çatışma kavramı örgütsel düzeyde şu şekillerde tanımlanmaktadır: “Çatışma bir örgütte ifade ettiği anlamı bakımından ise bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır”(15). Şu halde, faaliyetlerin birbirine bağlı olduğu ve dolayısıyla birlikte çalışma zorunluluğu olan tüm örgütlerde çatışma görülebilecektir.

Diğer bir tanım ise şöyledir: “Örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplararası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizliğidir”(16).

12- ALDEMİR, Ceyhan-Alpay ATAOL: Personel Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir 1986, s.5

13- KORKMAZ, Sezer : “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, S. 1, 1994, MPM. Yayını, s. 77.

14- KILINÇ, Tanıl: “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, İ.Ü.İ.F.D. C.14, S.1, Nisan 1985, s.104

15- EREN, Erol: “ Yönetim ve...” a.g.e., s. 429

16- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.105

Pondy'ye göre(17) çatışma kavramı aşağıdaki hususları belirtmek üzere kullanılmaktadır :

- 1- Çatışmalı davranışları yaratıcı ön koşullar; mesela kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları v.b. gibi.
- 2- İlgili bireylerin duygusal durumları; gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe v.b. gibi.
- 3- Bireylerin kavrayış düzeyi; çelişik "çatışmacı" durumları kavrama veya farketme yeteneği gibi.
- 4- Çatışmacı davranışlar; pasif direnişten açık saldırganlığa kadar varan uyumsuz davranışlar.

Belirtilen bu hususların ışığında çatışma, kaynak kıtlığı, politika farklılığı gibi örgütsel nedenlerden; gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe gibi personelin duygusal durumlarından kaynaklanan ve pasif direnişten açık saldırganlığa kadar varan davranışlar olarak tanımlanabilir.

C. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ VE KAÇINILMAZLIĞI

Bireyler arasındaki sevmeye ve nefret olayından tutun da iki kişi arasındaki herhangi bir anlaşmazlık, gruplar arası rekabet, grev ve ülkeler arasında çıkan ve savaşlara kadar uzanan ihtilafların hepsi birer çatışma örnekleridir. Birey iki şeyden birini tercih etmek durumunda kaldığında çatışma doğmaktadır. Örneğin memuriyeti dolayısıyla taşraya gitmek zorunda olan gencin sevdiklerinden ayrılmak istememesi tercihte güçlüğe, dolayısıyla da bireyde bir çatışmaya neden olabilir.

İki bireyin ise algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşamaması ve benzer şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta çevreyle sürekli ilişki içinde olan açık sistem olarak

17- PONDY, Louis R.:(Çev. B: M. ÖZGÜVEN), "Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller", Bursa İ.T.İ.A.D., C.II, No:1, Bursa, Temmuz 1973, s.362.

adlandırılan örgütler arasında da aynı seçenekte birleşememekten dolayı, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmaz olmaktadır(18).

Bütün canlılar, yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreyle mücadele etmek ve çatışmak zorunda kalmaktadırlar. İnsanların da yaşamları sırasında çok sık karşılaştıkları, bizzat yaşadıkları bir durumdur çatışma. Çağdaş dünyada günlük yaşamımızın önemli bir kısmını örgütlerde geçiriyoruz. Bu örgütsel yaşamımızın insan sağlığını, performansını, verimliliğini etkileyen etkenlerden uzak tutulması gerekmektedir. Çatışma örgütsel yaşamı etkileyen temel unsurlardan biri olarak önem arz etmektedir(19).

Örgütlerde çatışma, Amerikan kültüründe genellikle örgütlerin uzman ve yöneticilerince sakınılması ve bertaraf edilmesi gereken şey olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Bu anlayış, “popüler ahlaki bir zihin işleyişini”, insan ilişkilerini ve işbirliğini yansıtır; genel değer olarak uzlaşma iyi, çatışma kötüdür(20). Türk insanının zihinsel yargısının da bu paralelde olduğu söylenebilir.

Davranış bilimlerinde şimdiye kadar çatışma, sadece olumsuz sonuçları olan anormal bir olgu olarak kabul edildi. Böylece çatışmanın her ortaya çıkışında genellikle kötü sonuçlar verici olarak addedilmesi şaşırtıcı olmuyor. Gerçekte çatışmanın hem iyi hem kötü sonuçları vardır; ve doğru yönetilecek olursa bu taktirde faydaları unutulamaz ve zararlı etkileri en aza indirgenebilir(21).

18- CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, Ekim 1992, s.287

19- EREN, Erol: “Yönetim ve...”, a.g.e., s. 429

20- THOMPSON, James D.: “Organizational Menagement of Conflict”, Administrative Science Quarterly, V.4, No:4, March 1960, s.389.

21- WEXLEY, N. Kenneth and Gary A. YUKL: Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. IRWIN INC, Georgetown, 1977, s.172-3

Çatışmanın örgütsel yaşam içinde olumsuz etkileri olduğu gibi olumlu sonuçlara da imkan verebilir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir(22):

1. Çatışma sonunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orjinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma imkanı bulacaktır.

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

3. Uzun süredir sürüncemede kalan ve çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkatler bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.

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

5. Örgütsel etkenliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz yönde etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. 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 şansına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yönlerini tesbit etme ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşmuş olacaklardır.

D. ÇATIŞMA KAVRAMININ DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çatışma olgusunun, antropolojiden siyaset bilimine kadar geniş bir alanda ele alınması hem tanım ve anlamını genişletmekte ve hemde birtakım kavramlarla yakın ilişkisi sözkonusu olmaktadır.

1- Çatışma ve Stres

Stres, insanoğlunun hayatına öylesine yerleşmiş ki, açlık ve susuzluk gibi hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir(23). Stres, modern zamanların bir hastalığı olarak bilinmektedir. Ancak D. Norfolk, stresle ilgili şu iki husus konusunda bizleri uyarmaktadır : Birincisi, modern hayatın daha fazla strese sebep olduğu varsayımı; ikincisi ise, stresten hiç bir şekilde etkilenmeyen bir süperman ırkının bireyleri olduğumuzu sanmamız(24). Streten etkilenmeyen bir birey hemen hemen yok gibidir; ancak modern hayatın daha fazla bir stres yarattığı da bir gerçektir.

Bu kavramın Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Örneğin Türkçe'de şiddet zor, tazyik, tahammül, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesini görüyoruz(25). Stres, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etkenlerin belli oranlarda etkili olduğu, bireyin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak ele alınmaktadır(26).

Bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki, olarak tanımlanan stres; gerilim, baskı, zorlama, sıkıntıya düşme gibi anlamlara gelmektedir(27). Stresin iki kaynağı vardır :

23- NORFOLK, K. Donald : (Çev. Leyla SERDAROĞLU) İş Hayatında Stres, Form Yayınları, No : 3, İstanbul, 1989, s. 11.

24- NORFOLK, K. Donald : a.g.e., s. 22

25- ÖZKALP, Enver: "Örgütlerde Stres", E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, S.1, Haziran 1989, s.143.

26- ERTEKİN, Yücel : a.g.e., s. 4

27- CAN, Halil: a.g.e., s.278

Birincisi bireyin kendisinden kaynaklanır. Diğeri ise, bireye işlevsel ve toplumsal çevresinden gelir; görevin gereklerinden, yönetimin isteklerinden, rol beklentilerinden kaynaklanabilir(28).

Personelin amacına ulaşamaması, başarı düzeyinin düşük olması, beklentilerini gerçekleştirmede yetersiz kalması strese sebebiyet verir. Personel ne kadar yüksek dereceli tutkulara sahipse o oranda da bu tutkuların stresi altında olacaktır. Stres, personelde çoğu kez gerilime, çöküntüye yol açan bir güçtür. Tipik olarak stres, kısıtlama ve isteklerle ilgili olup; kısıtlamalar, personeli arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoyar. İstekler ise arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesi demektir(29).

Personel arasında uyum ve denge oluşturulması, ast-üst ilişkilerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi için, stresin bireysel ve örgütsel düzeyde daha iyi tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekir(30).

Çatışma, karar verme aşamasında ortaya çıkan bir durumken; stres, bireyin bir ihtiyacından vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına neden olan bir güçtür. Stresin çatışmaya, çatışmanında strese neden olabileceği söylenebilir. Ancak stres birey boyutlu olduğu haldе; çatışma bireyde, bireyler arasında, grupta ve gruplar arasında görülen bir olgudur. Çatışma tamamen kötü kabul edilmediği gibi stres de personeli -bazan- daha çok etkinliğe iterek örgütsel edinimi yükseltebilir(31). Çatışma, psikolojik ve sosyal yönlerden ele alınabileceği halde, stres, psikolojik sosyal yönleri yanında fizyolojik etkileri açısından da önem arz etmektedir(32). Eğer stres doğru ve

28- BAŞARAN, İ.E.: Örgütsel Davranış, s.219

29- CAN, Halil: a.g.e., s.278

30- ERTEKİN, Yücel : a.g.e., s. 3-4.

31- BAŞARAN, İ.E.: a.g.e., s.219

32- PAKSÖY, Mahmut: "İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)", İ.Ü.İ.F.D., C.15, s.2, Kasım 1986, s.101

faydalı olarak yönlendirilirse ümitlerimizi ve hedeflerimizi gerçekleştirmekten alıkoyan engelleri aşmamız için bize cesaret verecek bir unsur olabilir. Şayet kontrolümüzden çıkarsa, hastalığa, düşük performansa ve hatta erken ölüme bile neden olabilir(33).

2- Çatışma ve Engellenme

Engellenme, bireyin ihtiyaçlarının, isteğinin karşılanmasının durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır(34). Engellenme, "hayal kırıklığı", "hüsran" gibi kavramlarla da ifade edilmekte olup, "kendimiz ile ulaşmayı arzu ettiğimiz amaç arasına bir engel girdiğinde ortaya çıkan duygu" şekillerinde de tarif edilmektedir(35).

Birey bir engelle karşılaştığında, öncelikle bu engeli ortadan kaldırmak için çaba gösterecektir. Bununla birlikte, özellikle uzun süreli engellenme ya da çatışmalar karşısında daha radikal tepkiler de gösterilebilir. Bu tepkileden bazıları "saldırma", "çekilme", "uzlaşma" olarak belirtilebilir(36).

Sıkıntı, kaygı, endişe, gerilim, huzursuzluk gibi psikolojik ve/veya psiko-sosyolojik olan bu kavramlar birbiriyle yakın ilgili olması dolayısıyla kullanılırken karıştırılmakta, çoğu kere de birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Hem strese yol açtığı hemde bu psikolojik sonuçları doğurduğu kabul edilen psikolojik etkenler ise engellenme, çatışma, kompleks şekillerinde karşımıza çıkmaktadır(37).

33- NORFOLK. Donald: a.g.e., s.12

34- BAŞARAN, İ.E.: a.g.e., s.219

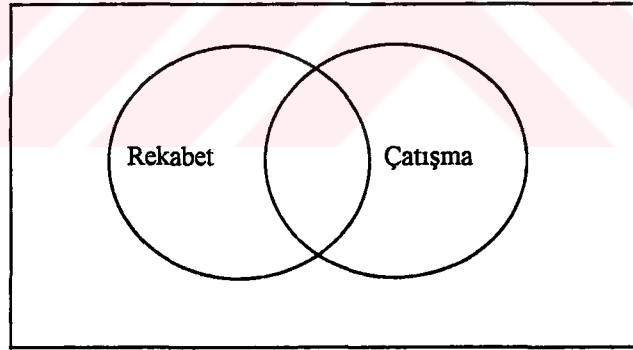
35- KALDIRIMCI, Nurettin: "Örgütsel Davranış Açısından Stres", Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, s.5, Aralık 1993, s.69

36- KAZMIER, Leonard, J.: İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE Yay. No: 178, Ankara 1979, s.251

37- KALDIRIMCI, Nurettin: a.g.m., s.69

3- Çatışma ve Rekabet

Lügatta, “bir sahada birilerinden geri kalmama, hatta ileri geçme arzusu ve gayreti”(38) olarak tanımlanan rekabet, “iki davranış biçiminin umulan davranış alternatifleri karşılıklı olarak uyumsuz ise geniş anlamda” söz konusu olup, çatışma kavramından daha geniş bir anlama sahip olduğu, aslında bütün çatışmaların rekabeti içerdiği ileri sürülmektedir(39). Diğer taraftan bütün çatışma olaylarının temelinde rekabetin yattığı söylenemeyeceği, çünkü, örneğin gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, karşı koyma güdüsü gibi bireysel sebeplerden kaynaklanan çatışmalı durumların çoğunda rekabetin bir neden olarak bulunmadığı belirtilmektedir(40). Şu halde çatışma ile rekabet birbiriyle birebir örtüşen kavramlar değildir. Fakat Çatışma ve rekabet kavramları bazen birbirine karıştırılmakta ve birbiri yerine kullanılabilir. Rekabet ile çatışma arasında ayrım güçlüğüne rağmen aradaki farkı aşağıdaki şekildeki gibi ifade etmek mümkündür;



Şekil 2 : Çatışma ve Rekabet İlişkisi

Şekilde de görüldüğü gibi, çatışma anlamına gelebilecek rekabet söz konusudur (iki dairenin kesişme yeri) diğer taraftan her iki kavramın da bir birinden tamamen farklı anlamda birer “anlam bölgesi” vardır.

38- DOĞAN, D. Mehmet: Büyük Türkçe Sözlük, Rehber Yay. :8

39- ÖZGÜVEN, B. Murat: Örgütsel ve Kurumsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma, Bursa Ü. Basımevi, Bursa, 1981, B.İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yay. No:4, s.6

40- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.106

Rekabetin, belli bir düzeyi aştığında yıkıcı olabileceği, dolayısıyla da çatışmaya neden olabileceği belirtilmektedir. Ancak bazen rekabet verimi artırıcı bir unsur olabilmekte dolayısıyla da örgütler için faydalı olduğu söylenebilir. Örneğin, büyük bir örgütün, alt üniteleri daha yüksek oranda bir verim sağlamak için kendi aralarında rekabet ederken, hem kendilerine hem de örgüt için çıkar sağlamış olurlar(41).

4- Çatışma ve İşbirliği

H.G. Hicks(42), “İnsan doğal olarak işbirliğine mi, yoksa rekabete mi dönüktür ?” sorusuna (ki işbirliği iyiye yönelimi, rekabet ise genelde kötüye yönelimi çağrıştıran bir kavramdır.) en doğru cevap insanda her iki özelliğin de bulunduğunu, insanın kendi çıkarlarına uygun geldiği zaman işbirlikçi, yine çıkarına uygun geliyorsa rekabetçi bir konum alacağını belirtiyor. Bu tesbitin örgütler için de geçerli olduğu dahası, belki tüm örgütsel ilişkilerin işbirlikçi rekabetçi örgütler olarak tanımlanabileceği ifade edilmektedir.

“İki ya da daha fazla kişi ya da grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmaları” olarak tanımlanabilen işbirliği, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde olması gereken bir özellik olarak kabul edilir.

Çatışma kavramı ile işbirliği arasındaki ilişki çoğunlukla yanlış kurulmakta ve birbirlerinin karşıtı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle birçok kişi çatışmayı işbirliğinin tam karşıtı olarak algılayıp onu yok etmeye çalışmıştır(43). Bu iki kavramın, birbirini olumsuz yönde etkileyebileceğini kabul etmek mümkündür; ancak bunların birbirinin

41- HICKS, H.G.: (Çev. Osman TEKOK-Bintuğ AYTEK-Salim ŞEN) Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, C.1, Turhan Kitabevi, III. Baskı, Ankara Mayıs 1979, s.231.

42- HICKS, Herbert G.: a.g.e., s.228

43- BAYRAK, Sabahat: Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Naklen, STONER, James A.F: Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1978, p.345

karşıtı (ki, karşıtlık ‘beyaz-siyah’ veya ‘tatlı-acı’ gibi uç noktaları ifade etmektedir) kavramlar olduğunu iddia etmek güçtür. Burada şu söylenebilir, çatışmanın olduğu bir ortamda, ‘işbirliği’ kavramının ifade ettiği eylemin gerçekleşmesi beklenen düzeyde değildir. İşbirliği, çatışmaya taraf olan personel, gruplar ve bölümler arasında azalabilir; buna karşın çatışma, gruplar ve bölümlerin kendi iç bünyelerindeki işbirliğini artırabilir.

E. YÖNETİM TEORİLERİNİN ÇATIŞMAYI DEĞERLENDİRİŞ BİÇİMLERİ

1- Klasik Yönetim Teorisi ve Çatışma

Klasik yönetim teorisi, başlıca üç temel görüşten oluşmaktadır. Bunlardan biri Weber tarafından ortaya konan “bürokrasi” görüşü, ikincisi Taylor’un öncülüğünü yaptığı “bilimsel yönetim” görüşü, üçüncüsü ise Fayol tarafından geliştirilen “yönetim süreci” görüşü.

19. yy’da Batı’daki değişme ve gelişmeleri dikkate alarak eski tip örgütlerinin ihtiyaca cevap veremeyeceğini düşünen Weber, özellikle de devlet dairelerinin özelliklerini dikkate alarak bürokrasi adını verdiği örgütlenme biçimini geliştirmiştir.

Weber’e göre(44), kamu olsun özel olsun herhangi bir örgüt şu özelliklere sahip olduğu sürece bürokrasinin temel karakteristiklerini de taşımaktadır denebilir:

- 1- Örgütün büyük bir hacme sahip oluşu; Weber’e göre, bunun ölçüsü istihdam edilen insan sayısıdır.
- 2- İstihdam edilenlerin çoğunun vasıflı değil, yarı vasıflı ya da vasıfsız oluşları.
- 3- Basit bir kitle üretim teknolojisi.
- 4- Nisbeten basit ürün ya da çıktı.

44- DERELİ, Toker: Organizasyonlarda Davranış, AR Yayın Dağıtım, İstanbul 1981, C.I, s.9

Bürokrasinin, kendinden menkul bir çatışma kaynağı olmadığı; ancak, nispeten büyük bir örgüt yapısı öngörülmesi, bu yapı içinde birbirinden oldukça farklı davranışlar gösterebilecek personelin istihdamını öngördüğü, bunun da çatışmaya sebep olabileceği söylenebilir.

Weber, egemenliği, “hükmedenle hükmedilenler arasında karşılıklı erk ilişkisi” olarak tanımladıktan sonra “karizmatik”, “geleneksel” ve “yasal” egeenlik türlerinden bahseder ve yasal egemenlik türüne uygun olan idari yapıya bürokrasi adını verir.

Hükmedilenlerle hükmeden arasında köprü vazifesi gören bu bürokratik örgütsel yapının temel özellikleri olarak şunlar belirtilmektedir:

- 1- Resmi görevlerin kurallar çerçevesinde sürekli bir biçimde örgütlenmesi.
- 2- Belirlenmiş bir yetki alanı bulunması.
- 3- Hiyerarşik bir yapı içinde büro örgütlenmesine gidilmesi.
- 4- Memurların ve diğer yönetsel görevlilerin, kendilerine verilen görevleri yürütmek için gerekli olan kaynaklar üzerinde bir mülkiyet hakkının olmaması.
- 5- Büroların yönetiminde uzmanlaşmanın benimsenmesi.
- 6- Örgütte idari işlemlerin yürütülmesinin yazılı belgelere dayanılarak gerçekleştirilmesi(45).

Bürokraside büyük örgüt tasarımı olması, bu yapı içinde karşılıklı bağımlılığı olan bir çok faaliyetin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Hiyerarşinin olması, statü farklılıklarını doğurur ve ayrıca kurallara göre işin görülmesi personelde, kurallara uyma

45- ERGUN, Turgay-Aykut POLATOĞLU: Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE Yay. No:241, Dördüncü Yayım, Ankara 1992, s.60-61

zorunluluğundan kaynaklanan bir sıkıntı, tedirginlik hali yaşatır. İleride ‘Çatışma Kaynakları’ kısmında görüleceği üzere bütün bunlar çatışmaya sebebiyet verebilir.

Bilimsel yönetim anlayışının temsilcisi kabul edilen Frederick Taylor'un tam olarak ulaşmayı düşündüğü hedef, üretimi daha fazla arttırmak yada maliyeti düşürerek sanayide yüksek verimliliğe ulaşmak olup; bilimsel yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayırt eden özellik aslında, temel öngörülerinde, kendine özgü amaçlarda ve sanayide verimliliğin sağlanmasında rolü olan tekniklerde değil, Taylor'un “görevlerin planlanması” işinin, “ifa edilmesi” işinden ayrılması gerektiği yönündeki inancına dayanır(46). Bu inanç, personel ile örgütün birbirinden bağımsız olduğu düşüncesine dayanır. Oysa bu iki unsur birbirinden bağımsız olmayıp, karşılıklı olarak etkileşim halindedirler. Bu nedenle, personel ile örgütün amaçlarında, beklentilerinde bir uyum söz konusu değilse, örgüt içinde çatışmalı bir ortam var olacaktır.

F.W. Taylor'un fikir ve görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür(47):

1- 1880'lerde yönetim uygulamaları etkin değildir; 2- Yönetim bilimsel metodu benimsemelidir; 3- Uzmanlaşmaya gidilmelidir; 4- Planlama ve programlama etkili bir yönetimin temel unsurunu teşkil eder; 5- İşe uygun personel seçilmelidir; 6- Her iş için standart metodlar ve 7- Standart zamanlar belirlenmelidir 8- Teşvikli ücret sistemleri uygulanmalıdır.

46- KAZMIER, Leonard, J.: a.g.e., s.3

47- BARANSEL, Atilla: Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.1, Üçüncü Baskı, İ.F. Yayını No : 257, (İstanbul) Şişli, Ekim 1993, s.121.

H. Fayol'un yönetim düşüncesine katkıları ellisekiz yıllık yöneticilik, 30 yıllık genel müdürlük tecrübe ve özelemlerin mahsulüdür. Hem Taylor hem de Fayol'un yönetici olmaları, klasik yönetim düşüncesinin, bilim adamlarından çok, yöneticilerin katkılarıyla oluşan bir teori olduğunu göstermektedir(48).

Fayol, 1916 yılında yayımladığı “Endüstriyel ve Genel Yönetim” adlı eserinde, kamu yönetimi ile özel yönetimin yapıları ve amaçları farklı olmasına rağmen, aralarındaki yakınlık ve benzerliği vurgularken, diğer yandan idarenin içinde çalışmaların bilimsel örgütlenmesi yöntemini getiriyordu(49).

Fayol, belirli bir kuruluştaki varolan tüm çalışmaları altıya ayırır:

1- Teknik (üretim) 2- Ticari (Satın alma, satma, değiştirme) 3- Finansal (İşletmenin yürümesi için gerekli parasal fonların temini ve dağıtımını.) 4- Emniyet (Mal ve insanların korunması) 5- Muhasebe (stok hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetler ve istatistikler) 6- Yönetim (planlama, örgütlenme, emir-kumanda, koordinasyon ve kontrol)(50)

Fayol, yukarıda belirtilen bu çalışmalardan yalnızca YÖNETİM'i ele alıp üzerinde çalışma yapmıştır. Fayol, yönetimi bir süreç olarak ortaya koymuştur. Ona göre yönetim “ileriye görmek (planlamak), örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek” süreçlerinden oluşmaktadır(51).

Klasik yönetim anlayışının çatışma konusundaki düşüncesini genel olarak şu şekilde özetleyebiliriz: Klasiklere göre birey ve örgütün istek

48- BARANSEL, Atilla: a.g.e., s.134

49- TORTOP, Nuri-Eyyüp G. İSBİR-Burhan AYKAÇ : Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s. 16.

50- YOZGAT, Osman: İşletme Yönetimi, Beşinci Baskı, İstanbul1983, s.40-41.

51- BARANSEL, Atilla: a.g.e., s.135

ve beklentileri arasında benzerlik yok, hatta ayrılık olduğundan çatışma konusuna önem verilmemiştir (52). 19 yy'dan 1940'lara kadar süren bu görüşlere göre, çatışma yıkıcı olarak görülmekte ve her ne olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerekmekteydi ve örgütlerde çatışmanın ortadan kaldırılması yönetimin üzerine düşen bir görev olarak telakki ediliyordu(53).

Klasikler, çatışmanın üzerine gitmek ve çatışmanın nedenlerini araştırmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak düşüncesine sahiptirler(54).

2- Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Çatışma

Neo-Klasik yönetim teorisi insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, klasik örgüt teorisinin kavram ve ilkelerinin değiştirilmiş ve geliştirilmiş şeklidir(55). İnsan ilişkileri yaklaşımı ise, 1924 yılında başlamış ve 1927 yılından itibaren de Elton Mayo başkanlığında sürdürülmüş, örgütiçi insan davranışlarının incelenmesi amacıyla HAWTHORNE araştırmaları ile başladığı kabul edilebilir(56).

Klasik ekolün eksikliklerini tamamlamak ve teorinin aksayan yönlerine bir tepki olarak gelişen neo-klasik kuram, insanı, üretimin ticari ve mekanik yönüyle birlikte ele alır. Elton Mayo, Western Hawthorne atölyelerinde psikolojik, fizyolojik ve ekonomik etkenlerin iş görenlerin tutum ve davranışlarına etkilerini inceledi; fakat araştırmalar bekleneni vermediği için başarısızlığın nedeni beşeri etkenlerde aranmaya başlandı(57).

Hawthorne araştırmalarında başlıca şu deneyler yapılmıştır:

- Işıklandırma Deneyi

52- ERTEKİN, Yücel: a.g.e., s.67

53- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.108

54- ÖZALP, İnan: "Örgütlerde Çatışma" E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi C. VII, s.1, Haziran 1989, s.102

55- BARANSEL, Atilla: a.g.e., s.289

56- BARANSEL, Atilla: a.g.e., s.236

57- AKAT, İltar: İşletme Yönetimi, Üçel Yayın-Dağıtıcılık, İzmir 1984, s.22

- Röle Montaj Odası Deneyi
- Tel Bağlama Gözlem Odası Deneyi
- İkinci Röle Montaj Deneyi
- Mika Yarma deney Odası

Neo-Klasik Teori genellikle iş bölümü, hiyerarşi ve fonksiyonel ilişkiler, yapı açılarından klasik görüşü tenkit ettiği söylenebilir(58).

Klasik Yönetim Anlayışı ile Neo-Klasik Anlayışın ilk aşaması sayılabilecek olan Beşeri İlişkiler Ekolünün insan tutumu ve davranışları ile ilgili olarak bir karşılaştırmasının yapılması bu iki anlayışın “Çatışma” Kavramına bakış açılarına ışık tutabileceğini düşünüyoruz.

Bu farklılıkları şöyle sıralayabiliriz(59):

Geleneksel Yaklaşım	Beşeri İlişkiler Yaklaşımı
1. İnsanlar bir örgüte salt maddi gereksinmelerini tatmin için girerler.	1. İnsanlar örgütle bütünleşmek ve üst düzeyde bazı gereksinmelerini burada doyurmak isterler.
2. Normal olarak insan işi sevmez ve mümkün olduğunca işten kaçmak ister, bu nedenle yakından denetlenmelidir.	2. İnsan işi sevebilir ve bu sevgisini ortaya çıkarmak için yöneticinin bazı teşvik tedbirleri alması gerekebilir. İnsanları fazla yakından takip etmek onları sıkabilir.
3. Örgütün sosyal yanını düşünmediklerinden doğal grupları görememişlerdir ve meydana gelen bu tür	3. Aynı işi yapma, aynı yöreden gelme ortak çıkarlar ve d. nedenlerle insanlar doğal gruplar oluştururlar ve

58- YOZGAT, Osman: a.g.e., s.209

59- AKAT, İltar: a.g.e., s.27

gruplaşmaların mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır.

biçimsel örgütün kurallarına daha fazla uyma eğilimi gösterirler. Doğal örgüt biçimsel örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılabilir.

4. İnsanların çoğu sorumluluk almak istemezler; çünkü yeni sorumluluk yeni işler demektir. Bu nedenle yönetilmeyi tercih ederler.

4. İnsana işlerini yapabilecek kadar sorumluluk devredilmeli ve sonuçları denetlenmelidir.

5. Grup çalışmasının insan davranışlarındaki etkisi göz ardı edilir.

5. İnsanlar grup içinde, yalnız olduklarından farklı davranırlar. Buna “grup dinamiği” denir.

6. Yönetenle yönetilenin işleri farklıdır. Yönetilen kişiler hiçbir zaman kararlara katılmazlar.

6. Yönetilenler belli ölçülerde kararlara katılırlar.

7. İnsanlar işi sevmediklerinden örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için konulan kurallara uymazlarsa cezalandırılmalıdır, ceza yönünde tehdit edilmelidir.

7. Çok zor durumda kalmadıkça insanlara ceza uygulanmamalıdır. Çünkü cezanın yaratacağı olumsuz tepkinin giderilmesi daha çok maliyet yükler.

Neo- Klasik Yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınan davranışçı ekole göre, beşeri ilişkiler ekolü, insanı sadece kabaca tanımlayacak düzeydeydi. Davranışçılara göre davranışların gerisinde doğrudan gereksinimler ve dolaylı olarak da inançlar, değerler, tutumlardan

kaynaklanan bir güdüleme mekanizması vardır. Davranışçıların insana yaklaşımları psikolojik, sosyolojik ve sosyopsikolojik açılarıdır(60).

Beşeri ilişkiler okuluna göre, çatışma olgusu örgütsel yaşamda bir gerçeklik olarak vardır. Çatışmaya, örgütte sorun çıkaran kişiler ve gruplar arasında yapılan ayrımlar, amaçlarda anlaşamama ve örgüt içindeki yarışmalar neden olur(61). Beşeri ilişkiler okulu, bireylerarası ilişkilerin olumluluğuna önem vermelerinden dolayı çatışmayı, istenilen bir durum olarak kabul etmemişlerdir(62).

Bir Neo-Klasikçi ve Hawthorne deneylerinin baş aktörlerinden olan MAYO'ya göre çatışma, doğal gruplar arasındaki gerilim ve kötü iletişimden kaynaklanmaktadır(63). Çatışma mevcut ise şartları olgunlaştıran, gerekli bilgiyi yayan, personeli, içinde bulunduğu durumu yeniden tanımlamaya teşvik eden işbilir, başarılı bir yönetim tarafından kolayca ortadan kaldırılabilecektir.

Davranışçı görüş, çatışmanın, karmaşık örgütlerin doğası gereği oluştuğuna inanır ve bu nedenle de örgütlerdeki çatışmayı doğal bir durum olarak karşılar ve bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevlerinin bulunduğunu kabul etmektedir(64). Görüldüğü üzere davranışçı ekolün bu konudaki temel felsefesi çatışmayı benimsemiş olmasıdır.

Davranışçı ekolün çatışma konusundaki görüşüne açıklık getirecek iki görüşü buraya almak iyi olacaktır:

60- AKAT, İlder: a.g.e., s.28

61- ERTEKİN, Yücel: a.g.e., s.67

62- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.108

63- TOSUN, Mustafa : "Sanayi Psikolojisinden Örgüt Davranışına", Yönetim Psikolojisi 1 içinde, TODAİE Yayınları No: 183, Ankara, 1979, s. 7.

64- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s. 31.

Katz, diyor ki, “Bizim bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın, çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır.” Bennis’de, “biz çatışmanın ortadan kaldırılabileceğinin değişmezliğinin kesin olduğuna inanmıyoruz. Çatışma temel olarak kişiler veya gruplar arasındaki ayrımlardan doğar. Çatışmanın kaldırılması bu ayrımların yok edilmesi anlamına gelecektir. Bize göre çatışma yönetiminin hedefi kişiler ve gruplar arasındaki ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi belirtilir...”(65).

3- Modern Yönetim Teorisi ve Çatışma (Etkileşimci Görüş)

Modern Yönetim Yaklaşımı esas olarak iki yönetim anlayışını içerir. Bunlar, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

Sistem Yaklaşımı, Ludwig von Bertalanfy tarafından hiyerarşik organizmaların işleyişlerini açıklamak amacıyla kullanılmış daha sonradan, moloküler biyoloji, genetik ve nöro kimyada gerçekleştirilen hızlı ilerlemenin de katkılarıyla başka bilim dallarında da kullanılmaya başlanmıştır(66).

Bir sistemi, belirli parçalardan (alt sistemlerden, alt birimlerden) meydana gelen, bu parçalar arasında karşılıklı bir ilişki söz konusu olan, dış çevre ile ilişki içinde olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür(67).

“Sistem” kavram ve tahlilini daha geniş bir şekilde ele almaya çalışan ve bu yolla bütün bilim dalları için ortak bir analitik model kurma amacını güden yaklaşıma “genel sistem” teorisi adı verilmektedir(68).

65- ÖZALP, İnan: a.g.m., s.102-103

66- ALDEMİR, Ceyhan: Örgütler ve Yönetime Makro Bir Yaklaşım , Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, s.37

67- KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım-Yayın Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul 1993, s.157

68- DERELİ, Toker: a.g.e., s.89

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiğinde, yönetim olaylarını ve bu olayların cerayan ettiği birimleri birbiriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlatılmaktadır. Yani sistem yaklaşımı, örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır.

Modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edebiliriz:

- 1- Analitik-kuramsal temele dayanması
- 2- Deneysel (ampirik) oluşu
- 3- Bütünleştirici niteliği(69).

Sistem yaklaşımı, örgütleri açık ve kapalı sistemler olarak ele alır. Kapalı sistem, çalışma süreci içerisinde dışardan kaynak almayan sistemlerdir. Açık sistemlerse çalışma süreci boyunca dışarıdan çeşitli kaynaklar alan, çıktılarını dışarı veren ve çevreyle ilişki içinde bulunan sistemler olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal örgütler, birer açık sistemlerdir. Sistem yaklaşımının örgütleri birer açık sistem olarak tanımlamış olması, örgütün dış çevresinin önemsenmesine neden olmuş; örgütün ilişki içinde olduğu "çevre"nin yapısının nasıl olduğu; örgütün çevreye, çevrenin örgüte etkileri ve bu etkinin örgüt-içi işleyiş ve personel üzerindeki etkileri dikkate alınmıştır.

Sistem yaklaşımı örgütü, personeli, çevresi ve bütün alt birimleri ile birlikte bir bütün olarak ele alır. Sistemin en önemli özelliği kendini meydana getiren parçalarla birlikte uyumlu bir bütün oluşturmaktır. Bu bütünlük nedeniyle, örgütü meydana getiren alt sistemler ve alt sistemler arasındaki ilişkiler ön plana çıkar(70). Doğal olarak da, örgütün herhangi bir alt sisteminde meydana gelecek olumsuz bir durum (örneğin, personel arası yada birimler arası bir çatışma olması) bütün bir örgütü etkileyebileceğini söyleyebiliriz.

69- CAN, Halil: a.g.e., s.55

70- TORTOP, Nuri-E.G. İSBİR-Burhan AYKAÇ : a.g.e., s. 232.

Örgütsel düzeydeki çatışmayı açıklamaya sistem yaklaşımının daha bir imkan verdiği söylenebilir.

Durumsallık yaklaşımı ile Klasik ve Neo-Klasikler arasında şu şekilde bir ayırım yapılabilir : Klasik ve Neo-Klasik örgüt yaklaşımlarının temel çabası, “en iyi örgüt yapısı” oluşturmak ve “örgütlenme ilkeleri” geliştirmek olmuştur. Yani, bu görüşler, bütün yer ve zamanlar için geçerli örgütlenme ilkeleri ve bu ilkeler çerçevesinde en iyi örgüt yapısı oluşturmanın mümkün olduğu inancındaydı. Durumsallık yaklaşımı ise “her zaman her yerde geçerli olan bir örgüt yapısından söz edilemeyeceğini ve örgütlerle ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğunu ileri sürer(71). Buna göre, yöneticilerin uygulamada yaptıkları her şey koşullara yani duruma bağlı olarak değişecektir. Bir bakıma bu görüş “öyle ise, böyle olmalıdır” önermesinin yönetim olaylarına uygulmasıdır, denebilir.

Durumsallık yaklaşımına göre, yönetimde başarılı olmak için değişik durumlar ve koşullara göre, değişik kavram ve teknikler kullanmak gerekecektir(72). Dolayısıyla da hangi örgütlenme ilkelerinin daha iyi olduğu, hangi örgüt yapısının amaca ulaşmada en rasyonel olduğu durumdan duruma değişecektir. Mesela, belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın benimsediği “hiyerarşik” organizasyon yapısı veya otokratik yöneticilik tarzı uygun olabileceği halde, başka bir durumda “sistem-4” tipi bir yapı ve demokratik önderlik tipi uygun olabilecektir(73).

Durumsallık yaklaşımında her örgüt bağımsız olarak tek tek ele alınır. Her örgütün kendine özgü iç ve dış etkenlerle karşı karşıya

71- CAN, Halil: a.g.e., s.58

72- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.180

73- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.180

olduğu, bu nedenle her örgütün durumunun kendine özel olduğu düşünülür(74).

Etkileşimci yaklaşım olarak nitelenen modern düşüncenin çatışma konusundaki görüşlerini şu şekilde özetleyebiliriz : Bu görüş, örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığına inanmaktadır. Çatışmalar belli bir yoğunluğa ulaştıktan sonra çatışmanın çözümlenmesinin zorunlu olduğunu savunurlar(75). Günümüzde en geçerli görüş olarak kabul edilen bu etkileşimci görüş, davranışçı görüşten bazı noktalarda ayrılır:

- 1- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder
- 2- Karşı koymayı açıkça destekler
- 3- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- 4- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür(76).

Etkileşimciler, örgütlerde çatışma olmamasını örgüt açısından sakıncalı görürler. Çatışma olmayan bir örgütte, ilgisizliğin, durağanlığın ve tekdüzeliğin olcağını böylece örgütün bozulmaya doğru gideceğini öne sürerler(77).

F. ÇATIŞMA SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKIŞ AŞAMALARI

Örgütlerde çatışmalar genelde aniden ortaya çıkmayıp, belirli aşamalardan geçerek olgunlaşır ve çatışma olarak ortaya çıkar. Çatışmanın hangi aşamada olduğunu bilmesi, müdehalenin ne şekilde olacağına ışık tutacaktır(78).

74- TORTOP, Nuri-E.G. İSBİR-Burhan AYKAÇ : a.g.e., s. 290.

75- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.31

76- ROBBINS, Stephen P.: (Çev.B.A.HİMMETOĞLU-A.ERGENÇ),Örgütsel Çatışmanın Yönetimi, İzmir,1977, s.12

77- ERTEKİN, Yücel: a.g.e., s.69

78- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.110

Çatışma, değişik aşamalardan geçerek ortaya çıktığı için dinamik, sosyal bir süreç olarak değerlendirilmektedir(79). Her çatışma aşaması, belirli potansiyel anlaşmazlık şartları altında başlar. Çatışma durumundan ilişki içinde bulunan taraflar haberdar olmayabilir ve birbirine karşı da bir düşmanlıkları söz konusu olmayabilir. Tarafların birçok nedenlere bağlı olarak yaptıkları davranışları çatışmacı özellikler taşıyabilir. Her aşama veya her karşılaşma bir sonraki aşamaya tesir edecek izler bırakabilir(80).

Schmidt ve Tannenbaum örgütsel çatışmanın şu aşamaları takip ettiğini bir örnekle açıklamaktadır(81).

1. Tahmin ve Bekleyiş Aşaması: Departmandaki işlerin sayısını ve maliyetini değiştirecek otomatik teçhizatın konulacağını öğrenen bir yönetici, bu haber ilan edildiği zaman, değişikliğin yapılıp yapılmaması ve değişikliğin doğuracağı problemlerin halli konusunda birbirinden farklı fikirlerin ortaya çıkacağını önceden tahmin eder ve bekler.

2. Çatışma İşaretlerinin Belirdiği Aşama: teklif edilen yenilik hakkında konuşmalar başlar, birbirine itimat eden kişiler biraraya geldikleri zaman bu konuyu konuşurlar. Ama yenilik hakkında henüz yeterli bilgiye sahip değiller. Buna rağmen gerginlik belirtileri hissedilir, çatışma ve sorun çıkacağını gösteren emareler ortaya çıkar.

3. Açık Müzakere Aşaması: İlgililere yeni araç bildirilir. Daha fazla bilgi almak için sorular sorulur, ilgililer arasında farklı fikirler ortaya çıkmaya başlar.

79- BOBBITT, H. Randolph-Jr. R. H. BREINKHOLT-R.H. DOCTOR- J.P. MCNAU : Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc., London, 1974, p. 137.

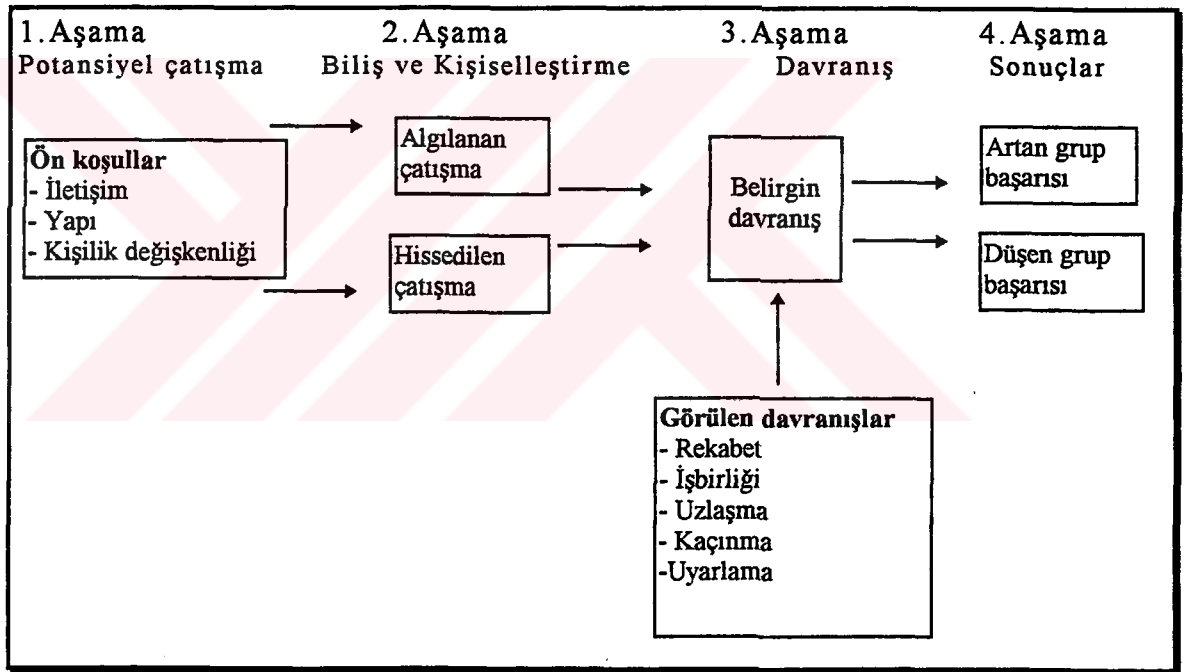
80- PONDY, Louis R.: a.g.m., s.363

81- SCHMIDT, Warren H.-Robert TANNENBAUM: "Şahıslar Arasındaki İhtilafların Halli", Organizasyonların Begeri Yönü, (Der.Renato TAQUIRI-Atilla BARANSEL) İ.Ü.İ.F. İşl. İkt. Enst. Yay. XI, Hüsnütabiat Matbaası, C.I, İstanbul 1969, s.59

4. Açık Münakaşa Aşaması: sendika temsilcisi yöneticiden değişikliğin boyutu konusunda bilgi alır. Bu ana kadar dolaylı ve geçici olarak mevcut olan çatışma daha belirli bir hale gelir.

5.Açık Mücadele Aşaması: Bu aşamada taraflar,konuyla ilgili olarak kesin bir karara varmışlardır. Taraflardan biri ya kazanacak ya kaybedecek veya bir orta yol bulunacaktır. Bu aşamada taraflar hem kendi görüşlerinin doğruluğunu kanıtlamaya çalışacak hem de karşı tarafın fikrini çürütmeye çalışacaktır.

H. CAN(82) ise, örgütsel çatışma sürecini dört aşama halinde şekildeki gibi ortaya koymaktadır:



Şekil 3 : Çatışma Süreci

Kaynak : Halil CAN; Organizasyon ve Yönetim, s. 292

II. ÖRGÜTLERDE BAŞLICA ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve farklı taraflar arasında ortaya çıkabilen çatışmaların nedenlerini bilmek, söz konusu çatışmanın çözüm

yolunu geliştirmek açısından önemlidir(83). Çatışma nedenleri, nerede ve hangi gruplar arasında olduğuna göre değişebilecektir(84).

A. ÖRGÜT YAPISINDAN KAYNAKLANAN ATIşMA NEDENLERİ

1- İşbölümü

SIMON ve arkadaşları(85) “işbölümü” ile “uzmanlaşma” kavramlarını eş anlamlı kullanarak, eğer ortada yapılacak bir iş ve bunu yapacak görevliler varsa, işi böler, görevlilere dağıtırız, böylece de her görevli kendine verilen iş üzerinde uzmanlaşır, demektedirler. Edgard Schein(86), işbölümünü, örgütün en esaslı vasıflarından biri olarak belirttikten sonra, bu iş bölümünün “belli bir amaca varılması için kullanılacak çeşitli araçların belirlenmesinin sonucu” olabileceğini ifade etmektedir. Bazıları İşblmn, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, çeşitli personel tarafından yerine getirilebilecek şekilde, ussal olarak kendi öğelerine ayrılması olup, bu işbölümünün doğal sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler yaptıkları işlerin gereği olarak kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönlenmelerini ve davranış biçimlerini geliştireceğini; bu durumun birimler arasında ayrımlaşmaya neden olacağını, bu ayrımlaşmanın da birimler arasında çatışmaya neden olacağını ifade etmektedirler(87).

Simon ve arkadaşlarına göre(88), örgütlerde birimler kendi görevlerini, diğer birimlerin görevlerinden daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Personel, yesi olduğu örgüt birimini benimseme eğilimindedir. Belirli bir amaca sahip olan örgüt içindeki uzmanlaşmış

83- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.400

84- ÖZALP, İnan: a.g.m., s.82

85- SIMON, Herbert A.-Donald W. SMITHBURG-Victor A. THOMPSON: a.g.e., s.96

86- SCHEIN, Edgard H.: (ev. Mustafa TOSUN) rgt Psikolojisi, TODAİE Yay. No:173, Ankara, 1978, s.18

87- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.11

88- SIMON, Herbert A.-Donald W. SMITHBURG-Victor A. THOMPSON: a.g.e., s.196

birimler, kendi görüşlerinin örgütün amacıyla diğer birimlerinkinden daha çok uyum içinde olduğuna inandıkları için birbirleriyle sert çatışmalara düşebilecekleri belirtilmektedir.

Bütün örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan personel, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki personelin dağılım derecesi nedeni ile çatışmayı örgüt bütününde hissedeceklerdir(89).

Özet olarak işbölümü, farklı tutum ve davranışların geliştirilmesine, farklı ücret ve ödül sistemlerine sahip olmalarına, kendilerine tevdi edilen görevin diğer personel ya da birimlerin görevlerinden daha önemli olduğu kanısına varmalarına, özel statüleri olduğu inanacına sahip olmalarına; yine işbölümü dolayısıyla, belirli bir işi görmek üzere kurulan her bir birimle diğer birimler arasında rekabetten kaynaklanan çatışmalar olabileceği söylenebilir.

Örgüt ve işbölümü birbirinden ayrılmaz iki önemli unsur olduğuna göre, örgütler, işbölümünden kaynaklanan çatışmalarla her zaman karşı karşıya olacaktır. Burada yapılması gereken şey, çatışmanın üzerine gidilmesi, daha rasyonel ve işlevsel bir yapı kurabilme yoluna gidilmesi ve çatışmaya çözüm yolları bulmak olmalıdır.

2- İşlevsel Bağımlılık

İşlevsel bağımlılık, personelin ya da birimlerin örgüt içindeki görevlerinin birbiriyle yakın ilişkisi olması, faaliyetlerin birbirini tamamlıyor olması şeklinde ifade edilebilir.

İki personel veya iki grup bir diğerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturmaktadır(90).

89- BUMİN, Birol : İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, (İkinci Kitap) Ankara, Mart 1990, s. 18.

90- BUMİN, Birol: age, s.13

Örgütlerde başarıya ulaşmak, örgütteki personel ve birimlerin çalışmasına bağlı olduğu kadar, bu personel ve birimlerin birlikte uyum içinde çalışmasına da bağlıdır. Birbirine bağlı işlerin çok olduğu örgütlerde çatışma ortamı daha çabuk gerçekleşebilecektir(91). Örgütte, farklı görevleri / amaçları bulunan iki veya daha fazla grupların / birimlerin olması çatışmayı artırır; bunun nedeni, bir birimin amaçlarına ulaşmada veya görevini bitirmede başarısı sadece ne yaptığına değil diğer birimlerin davranışlarına, başarılarına bağlı oluşu ile ilgilidir(92).

Bir örgütteki bölümler ya da gruplar arasında çeşitli işlevsel bağımlılıklar vardır(93). Bu bağımlılık belli bir uyum içinde ve zamanında gerçekleşmez ise hem birimlerin kendi amaçlarına hem de örgüt amaçlarına ulaşılmasına engel olacaktır. Örneğin, pazarlama bölümü üretimde meydana gelen aksamalar dolayısıyla aldığı siparişleri zamanında müşterilerine teslim edememesi dolayısıyla bu iki birim arasında çatışmalar meydana gelebilecektir. Diğer bir örnek olarak; Devlet örgütü içinde belediyelerin kamu hizmetini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu personeli, merkezi idareden bağımsız olarak temin edememesi, İçişleri Bakanlığından kadro tahsisi istemek zorunda olmaları, bu talebin istenilen zamanda ve biçimde yerine getirilmemesi belediyelerle merkezi idarenin çatışmasına neden olabilmektedir.

Örgütlerde işlevsel bağımlılıkla ilgili yaygın bir çatışma biçimi de olanakların ortaklaşa kullanılmasından kaynaklanmaktadır(94). Örgütteki personel ve birimlerin faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet

91- ÖZALP, İnan: a.g.m., s.90

92 BOBBITT, H.R.-Jr. R.H. BREINKHOLT-R.h. DOCTOR-J.P. MACNAU : a.g.e., p. 142.

93- TENGİLİMOĞLU, Dilaver: "Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri" A.İ.D., C.24, S.2, Haziran 1991, s.132.

94- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.14

etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır(95). Büyükşehir Belediye sınırları içinde büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyeleri arasındaki kaynak tahsisi dolayısıyla ortaya çıkan anlaşmazlıklar / çatışmalar buna örnek verilebilir.

3- Ortak Karar Verme

Örgütlerde gruplar arası çatışmanın meydana gelişinde rol oynayan etkenlerden önemli biri de “ortak karar verme” olup, bunun da iki önemli şekli “birimler arası kaynak dağılımı” ve “birimlerin etkinliklerinin zamanlandırılmasıdır”(96). Özellikle büyük örgütlerde personel ya da gruplar, görevlerini başarmaları amacıyla gerekli olan insan gücü, araç-gereç ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli uğraşı içindedirler(97). Bir örgütte sınırlı bir kaynağa bağımlılık arttıkça bu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereği artar; aynı şekilde birimler arası karşılıklı bağımlılık arttıkça zamanlamaya ilişkin ortak karar verme gereği ve zorunluluğunun artacağı belirtilmektedir. Söz konusu bu iki neden, birim üyelerinde çevrelerini kontrol etme yönünde bir iç baskı yapar. Bu iç baskı, personelde kendi görevleri ile ilişkili kaynakların dağılımını ve faaliyetlerin zamanlandırılmasını kontrol etme isteği oluşturur. Bu durum, örgütün alt birimlerindeki personel üzerinde ortak karar almaya yönelik bir baskı oluşturacaktır.

Uzun bir çalışma hayatı benimsemiş örgütlerde personel, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Söz konusu görüş farklılıkları erken veya geç öngörüler nedeniyle birbirine bağlı olan örgütsel kısım ve bölümlerde çatışmalar artacaktır(98).

95- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.401

96- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.15

97- KILINÇ, Tanel: a.g.m., s.118

98- EREN, Erol: Yönetim..., s.369

4- Denetim Biçimi

Denetim, bir kuruluş ve örgütte, yapılan işlerin “amaçlara uygunluğu, yerindeliği ve etkinliğini öğrenebilme ve saptayabilme”; başka bir deyişle, “her örgütün amacına varma derecesini, sağladığı hizmetin niteliği ve niceliğini değerlendirmede temel bir yönetim çabası ve ögesi” olarak tanımlanabilir(99).

Kamu yönetiminde genellikle idari örgütlerle ilgili denetim, yönetim içi ve yönetim dışı denetim yollarıyla sağlanır(100). Yönetim içi denetim yolları (İdari denetim) : 1- Hiyerarşik denetim, 2- İdari teftiş; Yönetim dışı denetim yolları : (1-Politik denetim, 2- Yargı denetimi, 3- Kamuoyu denetimi, 4- Yargı benzeri denetleme biçimleri.)

İdari denetimi şu şekilde ifade edenler de var: İdari (yönetmel) denetim;1-iç denetim (kamu kuruluşunun kendi kendini denetlemesi-hiyerarşi denetimi gibi);2-dış denetim (kamu kuruluşunun bir başka kamu kuruluşu tarafından denetlenmesi, vesayet denetimi)(101).

İdarenin içerden denetimine, işleyiş veya faaliyet kontrolü denilmekte olup, bunun başlıca etkenleri; 1-Maliye ve istatistik, 2- Personel idaresi, 3- Verimlilik araştırmaları, 4- Personel standartları ve bu denetimin araçları olarak da rapor, şema, bütçe ve tahminler, standartlar ve gider sınırlamaları olarak ifade edilmektedir(102).

Örgütlerde denetim türleri (genel ve yakın denetim) ile çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonucuna göre, genel denetimin daha az çatışmaya neden olduğu görülmüştür(103).

99- ACAR, Örnek: Kamu Yönetimi, Meram Yayın. Dağıtım, İstanbul-Ekim 1991, s.246

100- TORTOP, Nuri-Eyyüp G. İŞBİR-Burhan AYKAÇ : a.g.e., s. 171 vd.

101- GÖZÜBÜYÜK, Şeref: Yönetim Hukuku, “S” Yay., 4. Baskı, Eylül 1991, s.229

102- AKTAN, Tahir: Kamu İdaresi, Genişletilmiş İkinci Basım, Uludağ Ü. Basımevi, Bursa, 1981, s.138-9

103- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.115

Likert, yakın denetimin genel denetime kıyasla daha çok çatışma yarattığı kanısındadır; personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde yapısal ve yetkisel çatışmanın azalacağı belirtilmektedir(104).

Kamu örgütlerinde özellikle merkezi idare ile yerel idareler arasındaki idari vesayet denetimi çeşitli çatışmalara yol açtığı gibi; bir kurum içinde üstün, astını hiyerarşik denetim ilişkisi içinde birtakım siyasi, fikişsel görüş ayrılıklarına dayanarak sıkı gözetim altına almasının da çatışmalara yol açacağı söylenebilir.

5- Örgüt İçi Güç Mücadeleleri

Örgütlerde değişik düzeylerdeki personelin veya grup ya da bölümlerin değişik nedenlerle (bu siyasi bir neden olabilir, veya örneğin Eğitim Bakanlığı'nda belli bir fikir ya da ideolojiye sahip olanların, eğitim politikalarını kendi görüşleri doğrultusunda oluşmasını sağlama isteği olabilir), sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri hem bireyler arasında hem de gruplar (bölümler-birimler) arasında bir çatışma meydana getirebilir.

Böyle bir durumda çatışmanın ortaya çıkabilmesi için doğrudan bir faaliyet içinde olmaya da gerek yoktur; önemli olan karşı tarafın böyle bir zan içinde olmasıdır(105).

Örgütlerde “astın, üstün almış olduğu kararı kabul ettiği ve bu kararın davranışlarını etkilemesini kabul ettiği bir kişiler arası ilişki şekli” olarak tanımlanan yetki(106) nin yanında bir güç dengesi de söz konusudur. Örgütler bir biçimsel yapıdan çok bir güç mücadelesinin yapıldığı bir konuma dönüşebilir. Bu durumda bir çatışma ortamı yaratabilir(107).

104- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.27

105- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.402

106- TANNENBAUM, Robert: “Yetkinin Anlamı” , Yönetim Görevleri, (Ed.) Bintuğ AYTEK, A.İ.T.İ.A., Ankara, [1980], s.132

107- ÖZALP, İnan: a.g.m., s.89

6- Bürokratik Nitelikler

Bürokrasinin gelişmesine katkıda bulunan “rutinleşme”, “uzmanlaşma” ve “standartlaşma” kavramları ile çatışma arasındaki ilişki konusunda değişik görüşler söz konusudur(108).

“Bir örgütte çalışanların ulaşmaları gereken düzey ve beklentileri”(109) olarak tanımlanan standartlaşma ile çatışma arasında açık bir ilişki bulunamamıştır.

Bir işin tamamının bir tek personel tarafından değil de işin belli parçalara bölünerek her bir parçanın belli bir kişi tarafından yerine getirilmesi olarak tanımlanan uzmanlaşma(110) ve “bir işin sürekli benzer biçimde yapılması” olarak tanımlanabilecek rutinleşme ile çatışma arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

İşlerin düzenlenemesinde rutinleşmenin az olduğu yerde işin yapısı belirlenmediğinde, programlama tam olmadığında, belirsizlik fazlalaştıkça çatışmanın arttığı görülmüştür. Bürokratik örgüt biçiminin en belirgin niteliklerinden biri olan “uzmanlaşma”nın çatışmaya neden olması, bürokratik şekilde örgütlenen kuruluşların devamlı çatışmalarla karşılaşacağı yargısını doğurmaktadır.

7- Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, çatışmaya neden olabilecek unsurları potansiyel olarak içerdiği söylenebilir. Şöyleki, büyük örgütlerde çok daha çeşitli amaçlar olacaktır. Bu değişik amaçların çokluğu bu amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak araç ve yöntemlerin de daha karmaşık ve çeşitli olmasını gerektirecektir. Dolayısıyla böyle

108- AYDIN, Mustafa : a.g.e., s. 26.

109- BİNGÖL, Dursun: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ü. Basımevi, Erzurum 1990, s.48

110- HICKS, Herbert G.: a.g.e., s.13 ve Halil CAN; a.g.e., s.109

yoğun olan bir ortamda da daha fazla çatışmaların yaşanacağı söylenebilir. Buna karşın küçük yapıdaki örgütlerde söz konusu nedenlerden dolayı teorik olarak daha az çatışmalı durumların ortaya çıkacağı söylenebilir.

Kimine göre “bilgilerin aktarılması”, kimine göre “uyarı tepki”, kimine göre de “canlı varlıklar arasında anlam aktarımı” anlamına gelen iletişimin(111) kanal sayısının, hedeflerin, haberleşme araçlarının çokluğu büyük örgütlerde iletişimi güçleştirerek çatışmaya neden olabilmektedir(112).

Örgütlerin hızlı ve sağlıksız bir şekilde büyümesi, personelde motivasyon eksikliğine; takım çalışması esnasında ortaya çıkan çatışmalar, kullanılan araç ve gereçlerdeki kalitesizlik, personelin yetersizlikleri, adil olmayan ücretlendirme, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın meydana getirdiği iş monotonluğu gibi etkenlerin verimlilik üzerine olumsuz etkileri vardır(113)

Gerçekten de örgütler büyüdükçe personel sayısı artacak, bu personel arasında uyum, işbirliği sağlama, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme güçleşecek, örgüt amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar ve yöntemlerin sayısı artacak, karmaşık bir yapı meydana gelecek, denetim sistemi karmaşıklaşacak, bireyler ve birimler arası işlevsel bağımlılık artacak, dolayısıyla bütün bunlar da çatışmalara neden olabilecektir.

8- Ödüllendirme Sistemleri

Örgütlerde ister bireysel düzeyde olsun ister gruplar (birimler) düzeyinde olsun ödül sistemleri çatışmalara neden olabilmektedir.

111- GÖKÇE, Orhan: İletişim Bilimine Giriş, Tuhaf Kitabevi, Ankara 1993, s.25

112- KILINÇ, Tanıl: a.g.m., s.114

113- TANYAŞ, Mehmet : “Verimliliği Artırmanın En Etkin Yolu Verimlilik Bilincini Oluşturmaktır”, Verimlilik Dergisi, Özey Sayı, 1990, M.P.M. Yayını, s. 137.

“Ödül sistemleri örgütte uyumlu bir şekilde tasarlanmamaktadır; bir bölüm belli bir davranışından dolayı ödüllendirilirken, bu ödüllendirme bir başka bölümün amaçları ile çatışma içinde olabilmektedir. Örneğin, üretim bölümü, en az maliyetle en fazla üretimde bulunması yönünde özendirilirken; kalite-kontrol bölümü de defolu ürünlerin en alt düzeyde bulundurulması için özendirilir”(114). Bu iki birimin bu şekilde özendirilmesi birimlerden birinin amacına ters düşecektir. Çünkü, maliyetlerin düşürülmesi belki kaliteli hammadde kullanılmaması yoluyla gerçekleştirilicek ya da personel sayısı azaltılarak aynı işi aynı ücretle daha az kişiye gördürme yoluna gidilecektir. Düşük kaliteli hammaddeden daha kaliteli ürün elde edilmesi beklenemez. Keza, az sayıdaki personele daha fazla iş gördürülmesi, personelin hata, yanlış yapma oranını artıracaktır; bu durumlar da ürünlere, hizmete yansımaktadır.

Ayrıca örgütlerde personelin başarıları ölçüsünde ödüllendirilmeleri personelin yarışma içerisine girmesine neden olmakta, dolayısıyla da personelin birbirine karşı düşmanca tutum içerisine girmesine, hilelere, kıskançlıklara sebebiyet vermekte, işbirliği yerine personelin birbirinin başarılarını engellemeye, ayağını kaydırmaya çalışmasına neden olabilmektedir(115).

9- Örgütsel Değişim ve Farklılaşma

Örgütsel değişim, örgütün personelinde, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişim olarak tanımlanmaktadır(116).

114- BUMİN; Birol: a.g.e., s.15

115- EREN, Erol: “Yönetim...”, a.g.e., s.366

116- SAĞLAM, Mehmet: Örgütsel Değişim, TODAİE Yay. No: 185, Ankara 1979, s.61

Örgütler, açık birer sistem olmaları gerektiği için çevreyle sürekli etkileşim içerisinde dirler. Günümüzde yaşanan çok hızlı değişim koşullarına örgütler de kendilerini değiştirerek, geliştirerek ayak uydurmak, dinamik bir halde bulunmak zorundadırlar.

Değişim, örgütü dinamik bir yapıda tutarken örgütte stres hali yaratır. Örgütte bazı bölümlerin birleştirilmesi, bazı bölümlerin kaldırılması, müdür kadrolarının kaldırılması ve bazı yöneticilerin daha alt bir göreve getirilmesi strese neden olabilir(117).

Örgüte, yeni bir teknoloji girmesi, personelin, kendilerinin işsiz kalacakları ya da yaptıkları işin değiştirileceği, kendi konumlarının, değerlerinin sarsılacağı gibi nedenlerle örgütle çatışma içine düşebilirler.

Personel ve alt birimler arasındaki farklılaşmaya ve dolayısıyla çatışmaya hiyerarşinin önemli katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Hiyerarşi örgüt üyeleri için çok derinlemesine psikolojik etkilere sahip olup, personelin birlikte çalışmalarına rağmen farklı şekillerde ödüllendiriliyor olmaları çatışmaya neden olabilecektir.

Teknolojik gelişmelerin de örgütteki etkinliklerin farklılaşmasına neden olması yanında, farklılaşmış etkinlikleri yürüten personel arasındaki iletişim ve etkileşimi etkileyeceği, bunun da çatışmaya neden olabileceği söylenebilir.

Örgütsel farklılaşma yoğunlaştıkça çatışmanın da yoğunlaştığı söylenebilir. Çünkü farklılaşma ayrışma ve belirsizliği beraberinde getirir.

10- Statü Farklılıkları

Örgütlerde hiyerarşik yapı hakim olduğundan değişik statü de kişi ve gruplar sözkonusudur. Örgütte personelin ya da grupların (birimlerin) kendi statülerini diğerlerinden farklı görmeleri ortak normlar geliştirmelerini engelleyebilir. Örneğin bir örgütte teknik personel, idari personele nazaran daha yüksek statüye sahip olduklarını düşünürler; bu da çatışmaya neden olabilir(118).

Örgütlerde düşük statülü kişilerin yüksek statülü kişilere emir veriyor olması veya üstlerin, statüleri düşük olan astların görüşlerini kabul etmeye yanaşmamaları gibi durumlar da çatışmaya neden olabilir.

B. İLETİŞİM SİSTEMİNDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

İletişim sistemlerinden kaynaklanan çatışma nedenlerine geçmeden, iletişimin anlam ve kapsamı hakkında bazı hususlara temas edilmesi gerekir.

İletişimin temel anlamları aşağıdaki gibi ifade edilebilir(119):

1- İletişim, toplumsal birimler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir.

2- İletişim, toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve toplumsal hayatın devamına olanak sağlayan toplumsal bir olaydır.

3- İletişim aynı zamanda gerek mesajı gönderen gerekse mesajı algılayan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olaydır.

4- İletişim, kaynak (gönderici), hedef (alıcı), mesaj, haberleşme kanalları ve haberleşme araçları gibi birbirine sıkı sıkıya bağlı öğelerin oluşturduğu bir sistemdir.

118- ÖZALP, İnan: a.g.m., s.86

119- DİCLE, Ülkü: Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, M.P.M. Yay. :169, Ankara 1974, s.15-16

5- İletişim bir defada olup biten tek bir eylem olmayıp, kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.

Böyle geniş bir çerçevesi olan iletişimin, örgütlerde belirli bir konuda bir bilginin yayılmasını sağlama ve personelin bir konudaki tutum, davranış, düşünce ve değer yargılarını değiştirmeyi hedeflediği söylenebilir. Bununla birlikte örgütlerde iletişimi, önceden öngörüldüğü gibi gerçekleştirmek mümkün olmaz. İletişimin sağlıklı gerçekleştirilememesi de çatışmalara kapı aralamaktadır.

Örgütlerde iletişim sisteminin varlığını ve işleyişini etkileyen etkenler şunlardır(120) : 1- iletişimde yer alan kişi ya da grupların kendilerini ilgilendiren psikolojik etmenler, 2- iletişim araçları, 3- iletişim kanalları ve mesajı ilgilendiren teknik etmenler ve örgütsel diğer etkenler.

Bu kısa bilgiden sonra iletişimden kaynaklanan çatışma nedenlerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

1- Anlam Güçlüklerinden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İletişim sürecinde zihinlerde kavramlar ve semboller canlandırılmaktadır(121). Anlam güçlükleri, mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belli bir sembol, belirli kişiler için farklı anlam ifade edebilir(122). Aynı sembollerin değişik anlam çağrışımlarına neden olmaları ise genelde subjektif tecrübelerin farklı olmasından doğmaktadır(123). Bu nedenle mesajı göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir veya alıcı sembolleri hiç tanımayabilir. Sembolleri anlaşılmayan mesajlar ya yok kabul

120- DİCLE, Ülkü: a.g.e., s.107

121- GÖKÇE, Orhan: a.g.e., s.72

122- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.298

123- GÖKÇE, Orhan: a.g.e., s.72

edilecek ya da yanlış anlamalara neden olacaktır. Bu durumda da birey yada gruplar (birimler) arasında gerekli olan bilgi alış-verişi ya yapılamayacak ya da eksik bilgi akışı olacaktır. Bunlar çatışmaya neden olabilecektir.

2- İletişim Kanallarındaki Bozukluk

Kanal ve araç, iletişimin temel unsurlarındandır. Kanal, örgütte mesajların devamlı ve düzenli olarak izlediği yol; araç ise, mesajların iletilmesini kolaylaştıran teknikler, olarak tanımlanmaktadır(124). İletişim kanallarında bozulma olması veya kullanılan aracın etkin bir işlev görmemesi (örneğin telefonla karşı tarafa bilgi vermek yerine bir ulakla bilgi gönderilmesi durumunda yanlış algılamalar, eksik algılamalar veya karşı tarafa eksik ve/veya yanlış aktarmalar) gibi durumlarda çatışma meydana gelecektir.

Örgütlerde personel ve birimler arasında gerekli bilgi akışını sağlayan iletişim kanalının yeterince açık olmaması çatışmaya neden olduğu gibi, karmaşık örgütlerde bölümlerin bir diğerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmaları durumunda da çatışma görüldüğü belirtilmektedir(125)

3- İletişim Süreci

İletişim süreci şu unsurları içerir : Kaynak, mesaj, araç ve hedef. Kaynak, birşey iletmek isteyen bir kişi veya bir grup; mesaj, iletilmek istenen “anlam içeriği”nin kendisi; araç, mesajı taşıyan unsur; hedef, mesajı algılaması istenen kişi yada kişileri ifade etmektedir(126).

124- DİCLE, Ülkü: a.g.e., s.114

125- BUMİN; Birol: a.g.e., s.18

126- GÖKÇE, Orhan: a.g.e., s.51

Bir iletişim olayı, kaynaktan başlayarak hedefe ulaştıktan sonra tamamlanmış olmaktadır. Örgütlerde bu sürecin etkin bir şekilde işlenmesini engelleyen örgütsel engeller vardır. Bu örgütsel engeller şunlardır: Örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, statü, uzmanlaşma, yönetim felsefesi ve yöneticilerin iletişime ilişkin tutumu ve davranışları(127).

Bir örgütte bir bilginin (mesaj) hedefine ulaşmak için belli bir süreci izlemesi gereği vardır. Eğer bu süreç iyi işlemiyorsa; kaynak, mesajı gereken sembollerle (açık bir şekilde) kodlayamıyorsa, mesaj için iyi bir kanal seçememişse ; mesajın kendisi yeterince anlaşılır değilse; hedef mesajı algılamada yetersiz kalıyorsa bütün bu durumlar sağlıklı bir iletişimin kurulmasını engelleyecektir. Bunların üstüne bir de yukarıda ifade edilen iletişimi engelleyen faktörler eklenince çatışma kaçınılmaz olacaktır.

C. BİREYSEL ÖZELLİKLERDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

1- Kişilik

Kişilik, insanın kendine özgü biyolojik ve psikolojik özelliklerinin bütünüdür(128).

Kişilik özelliklerinin çatışmaya neden olduğu, herkesçe kabul edilecek bir gerçektir. Çünkü örgütlerde personelin, aile ortamları, aldıkları eğitim, yetiştikleri çevre farklı farklı olup, bu farklılığa paralel olarak, mizaçları, davranışları, değer yargıları da farklılık arzedecektir. Dolayısıyla da değişik konularda değişik görüşlere sahip olacaklar; bu da çatışmaya neden olacaktır.

127- DİCLE, Ülkü: a.g.e., s.114

128- İNCEOĞLU, Metin: Güdüleme Yöntemleri, A.Ü. Basın Yayın Yüksek Okulu No:4, Ankara 1985, s.41

Yapılan araştırmalarda, ileri ölçüde otoriterlik, dogmatiklik ve düşük özdeğer gibi bireysel özelliklerin çatışmaya sebebiyet verdiği ortaya konmuştur(129). İhtilaf halinde bulunan iki sabit fikirli personelin esnek bir yapıya sahip olmamaları dolayısıyla aralarındaki sorunları ortak menfaatleri doğrultusunda çözmeleri mümkün olmayacak ve çatışmaya düşeceklerdir(130).

Türk kamu örgütlerinde yöneticiler genelde otoriter bir özellik gösterme eğilimindedirler. Yöneticilerin, iletişim davranışları olumsuz olup, yine örgütle, grupla kaynaşmaktan çekinir, örgüt üyeleri ile gerekli oranda etkileşimde bulunmaz(131). Dolayısıyla Türk Kamu Yönetiminde örgütler liderlik (yöneticilik) özellikleri ačíısından her zaman potansiyel çatışma içinde olduklarını söyleyebiliriz.

Bireylerin, sosyal, politik, ahlak ve dini değerlere sahip olması da bireyler arası ve gruplar arası çatışmaya neden olabilir. Kamu Yönetiminin özellikle merkez örgütlerinde siyasal nedenlerle tayinlerin, atamaların, yer değiştirmelerin, görevden alınmaların yaşanması çatışma yaratan önemli hususlardandır.

2- Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar

İnsanlar, karmaşık, birbirinden farklı ve hareketli varlıklar olup, bir örgüt üyesi olmadan önce de sahip oldukları şiddetli ihtiyaçları vardır. Personelin “kişisel menfaat” diyebileceğimiz ve formal iş örgütü tarafından dikkate alınmayan amaçları vardır. Bunlar, özel kişiliklerini belirtmek, takdir edilmek, statü sahibi olmak, sevgi alıp vermek, benliklerini yüceltmek, kudretlerini göstermek, güvenlik ihtiyacını

129- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.28

130- BUMİN; Birol: a.g.e., s.19

131- ERGUN, Turgay: Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı , TODAİE Yay. No:191, Ankara 1981, s.106

karşılama, engellemek vb.(132). Personel, belirtilen bu amaçlarını gerçekleştirmek isterken engellendiğinde çatışma meydana gelecektir.

İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inanışları; kısaca arzu ihtiyaç ve korkularıdır(133). Örgütlerde personelin düşünceleri, umutları, inançları kişiden kişiye değişecektir. Bu farklılık bireyler arası çatışmaya neden olcaktır. Öte yandan, düşünceleri umutları az çok birbirine yakın olan personel biraraya gelerek “klikler” oluşturacaklardır. Oluşturulan bu klikler de örgütlerde çatışma meydana getirecektir.

3- Rol Doygunluğu ve Statü Farkları

Yapılan araştırmalar, örgüt üyelerinin rol gereklerine ilişkin doyumsuzluklarının bir çatışma kaynağı olduğu, örneğin, “belli bir konumda bulunan bireyin kendini algılama biçiminin, performansını önemli ölçüde etkileyebileceğini ve bireyle aynı birimde ve diğer birimlerde çalışan bireyler arasında çatışma oluşturabileceğini” ortaya koymuştur(134).

Türkiye'de gençlerin, üniversite sınavına girerken “açıkta kalırım” korkusuyla hiçte arzu etmedikleri okulları/fakülteleri kodladıkları bilinmektedir. Bunların ileride, meslek hayatında rol doyumsuzluğu ya da rol çatışması yaşayabileceklerini söyleyebiliriz.

Yüksek kademedekilerin alt kademedeki personele göre yüksek statüye sahip olması, onlara daha fazla önem ve saygınlık kazandırır. Sorumluluk, saygı ve itibar, statü ile ilgili daha geniş maddi imkanlarla (fazla ücret, uzun tatil v.b. gibi) bir araya gelince bütün bunların

132- TANNENBAUM, Arnold S.: (Çev. Nilüfer SAĞTÖR) İşletmede Sosyal Psikoloji, Ajans Türk Matbaacılık, Ankara, (1971), s.31

133- EREN, Erol: “Yönetim...”, a.g.e., s.316

134- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s.28

personelin kendi egosunu tatmin etmede önemli rol oynamaktadır(135). Örgütlerde belli bir statüyü kazanmış personel ile aynı statüyü elde edememiş personel arasında bu statü kazanımlarından dolayı bir çatışma yaşanacağı söylenebilir. Ayrıca istediği statüye ulaşamamış personelin bir “birey-içi” çatışma yaşayacağı da ileri sürülebilir.

Ayrıca personelin kendisini algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim ve maaş gibi statü boyutları açısından bulunduğu konumun düzeyi arasında fark olduğu zaman da çatışma olduğu belirtilmektedir(136)

135- TANNENBAUM, Arnold S.: a.g.e., s.40

136- AYDIN, Mustafa: a.g.e., s. 28.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ÖZNESİ OLARAK BİREY VE GRUP OLGUSU, ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

I- ÖRGÜTTE BİREY

İyi bir analiz yapıldığında örgütlerde görülen çatışmalar, kişilikten kaynaklanan “içsel çatışmalar”; bireyin dahil olduğu ilişkiler sisteminin doğurduğu “davranış düzlemine bağlı çatışmalar” ve “örgütlerin organizasyonel yapısına bağlı çatışmalar” olarak üç şekilde gruplandırılabilir(1). Yani örgütlerde çatışma ağırlıklı olarak “bireye (personel)” ve bireylerin oluşturduğu gruba bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle burada “birey” ve “grup” olgusunu ele alıp kısaca değerlendireceğiz.

A- BİREYİN TANIMI VE ANLAMI

Örgütler toplumsal bir sistem olup, bu sistemin temel ögesini “birey” oluşturmaktadır(2). Biçimsel örgüt yapısı, örgütün her üyesine (personeline) belirli bir görev vererek, ondan davranışını görevinin özelliklerine göre yönetmesini bekler(3). Bu nedenle “birey” olgusuna açıklık getirmek örgütsel ilişkileri ve örgüt olgusunu açıklamada faydalı olacaktır.

Birey, çok çeşitli tutkuları ve yetenekleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. Örgütsel davranış, insanın bu tabiatı ile örgütün yapısının etrafını çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar.

1- ERDOĞAN, İlhan : İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma Stres ve Çözüm Yolları, MESS Yayını: 158, Bizim Büro Basımevi, Ankara Ekim 1990, s. 1.

2- ÇULPAN Refik : “Bireysel ve Örgütsel Davranış : Beklentiler Dengesi Modeli”, A.İ.D., C.11, S. 1, Mart 1978, s. 12.

3- HİMMETOĞLU, Bülent: “Bireylerarası Etkileme İlişkileri”, Türkiye İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No : 12, Venüs Ofset İstanbul, 1985, s. 365.

İnsan hakkında dört temel varsayım vardır. Bunlar; bireysel ayrılıklar, bütün olarak insan, davranış sebepleri (motivasyon) ve insanın saygıdeğer oluşu(4).

1- Bireysel Ayrılıklar: Bireylerde, davranışların sebeplere dayanması, motive edilmeleri, amaçların belli olması gibi müşterek tarafları olmasına rağmen her birey kişilik olarak farklıdır. Hayat görüşleri, amaçları, onları sevk eden motifler farklılık arzeder. Bu nedenle örgütte personel değişik amaçlarına ulaşmak için değişik yolları tercih eder, değişik motive araçlarıyla da değişik oranlarda motive olurlar.

Örgütte personelin birbirinden farklı yapıda oluşu sahip olunan bireysel özelliklerin sonucudur. Bu bireysel özellikleri dört grupta toplayabiliriz: tutumlar, kişilik, beceriler, yetenek(5).

a- Tutumlar : Tutumlar, bireylerin sosyal olaylar karşısında sahip oldukları bir tepki “öneğilimi”dir. Bir tutumda bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyut vardır. Bilişsel boyut, bireyin tutum konusunda sahip olduğu bilgilerdir. Duygusal boyut, tutum konusundan bireyin hoşlanma - hoşlanmama derecesini gösterir. Davranışsal boyut ise, diğer iki boyutun etkisi altında bireyde belli yönde davranma eğilimi oluşturur. Bireyin işine karşı da sahip olduğu tutumlar vardır. Bu tür tutumlar ikiye ayrılabilir: Genelde işin birey için ifade ettiği anlam (iş kavramıyla ilgili genel tutumlar) ve bireyin yapmakta olduğu işe karşı tutumları.

İşin birey için ifade ettiği anlam konusunda yapılan araştırmalarda işe karşı olumlu tutum tespit edilmiş; ayrıca Türkiye’de yapılan bir araştırmada beş iş kavramı faktörü ortaya çıkmıştır:

4- PENFIELD, Robert V.: (Çev. Resan TAŞÇIOĞLU), Örgütte Beşeri Münasebetler, Türkçe Telif Hakkı: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Türk Ajans Matbaacılık, Ankara, 1969, s. 38.

5- BAYSAL, Ayşe Can: “Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar”, İ.Ü.İ.F.D., C.14, S.1, Nisan 1985, s. 66.

1. Sosyal faktör, 2. Etki faktörü, 3. Tanınma faktörü, 4. Bağımsızlık faktörü, 5. Başarı faktörü. İşe karşı tutumlarda da şu unsurlar tespit edilmiştir: 1. İşin İçeriği, 2. Ücret, 3. Çalışma grubu, 4. Üst ile ilişkiler, 5. Örgütsel ortam (örgüt amacı, büyüklük ve yapı, önderlik tarzları, iletişim ağı ve karar verme usülleri)(6).

b- Kişilik : Bireyin (personelin) kişiliği örgütteki yerine, işine intibakında önemli bir faktördür. Kişiliği, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların bireyin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimi olarak tanımlamak mümkündür(7).

Kişiliğin oluşumu ile ilgili çeşitli görüşler vardır, bunları aşağıdaki gibi belirtebiliriz:

Freud'un Görüşü : Freud kişiliğin, 5-6 yaşlarına kadar geçirilen tecrübelerle şekillendiğini ileri sürmektedir.

Davranışçı Akım : Bandura ve Mischel'in savunduğu bu görüşe göre kişilik, öğrenme sürecine bağlı olarak gelişir, insanların yaşamları boyunca davranışlarının sonucuna göre belli davranış biçimlerini seçip, diğerlerinden vaz geçerler; bu şekilde kişilikler ortaya çıkar.

İnsancı Görüş : Bireyin kişiliğinin, birey ile onun içinde bulunduğu şartlar arasındaki ilişki sonucu ortaya çıktığını ileri sürer.

Güdü Kuramları : Bu görüşler ise kişiliğin oluşmasında güdülerin önemini vurgular.

Özellik Kuramları : Bu kuramlar, bireylerde değişik zamanlarda ve ortamlarda pek değişmeyen bir takım özellikler üzerinde dururlar. Bu kuramcılar araştırmaları sonucu ulaştıkları "içe - dönük" ve "dışa - dönük" kişilik yapıları üzerinde çok durmuşlardır.

6- BAYSAL, Ayşe Can: a.g.e., s. 67.

7- ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Davranış, İşletme Fak. Yayını, No: 139, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul 1983, s. 237.

c- Beceriler : Bedensel ve zihinsel olarak her türlü iş yapabilme yetisi olarak tanımlanabilir, beceriler. Örgütte personelin sahip olduğu beceriler ikiye ayrılır: Birincisi örgüte girilirken sahip olunan beceriler; ikincisi örgütte kazanılan beceriler. Personelin sahip olduğu beceriler, üstlenilen örgütsel rollerin tam ve zamanında yapılıp - yapılamaması ve işten doyum sağlama gibi unsurlar açısından ya çatışmaya neden olur ya da çatışmayı yumuşatabilir.

d- Yetenekler : Yetenekler, belli konulardaki kapasite veya yatkınlıklar olarak tanımlanabilir. Personelin yeteneği, belli beceriler ve bilgiler edinmede önem arz eder. Astın örgütsel rolünü üstün istediği şekilde yerine getirememesi çatışmaya neden olabilir.

2- Bütün Olarak İnsan: Bir örgüte personel alınırken genelde istihdam edileceği işin türüne göre personelin beceri, bilgi ve yeteneği dikkate alınır. Oysa personel sahip olduğu bütün özellikleri (heyecanları, korkuları, zaafıları, aile ve ahlak yapısı v.s.) ile örgüte girer. Bu nedenle bir işveren sade bir eli değil bütün bir insanı işe almış olmaktadır(8). Dolayısıyla örgüte personel alınırken, söz konusu bireyin özelliklerinin örgütsel yapıya, üstleneceği role uygunluğu, çalışma grubuna uyum yapıp yapamayacağını da dikkate almak gerekecektir.

3- Davranış Sebepleri Olarak Motivasyon : Güdüleme, örgütün ve personelin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir çalışma ortamı oluşturarak personelin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır(9). Yöneticiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için personeli çeşitli güdüleme araçlarıyla motive ederler. Psikoloji bilimine göre, bütün normal insan davranışları bireyin ihtiyaçlarından ortaya çıkar. Bu nedenle, personelin davranışlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için, önce personelin ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir.

8- PENFIELD, Robert V.: a.g.e., s. 39-40.

9- ŞİMŞEK, M. Şerif: Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1994, s. 239.

Örgüt yönetimi personeli iki yoldan motive edebilir: personeli, yapması istenilen şeyi gerçekleştirmesiyle, kendi ihtiyaçlarının da karşılanacağı konusunda onu inandırmak; ya da ihtiyaçlarının karşılayamayacağı bir duruma düşmemek için çizilmiş belli bir yolu takip etmesi hususunda onu inandırmak(10).

4- Bireyin Saygın Oluşu : Üretim faktörleri içinde hiç kuşkusuz “emek” faktörünün ayrıcalıklı bir yeri vardır. Emek faktörünü temsil eden personel olmadan diğer faktörleri harekete geçirip üretimde bulunmak mümkün değildir. Ayrıca personel onur sahibi bir varlıktır. Bu nedenlerle örgüt yönetimince personel diğer faktörlerden daha ayrı tutulmalı, takdir edilmeli, gereken değer ve özen gösterilmelidir. Personel örgüt içinde, bekledikleri ilgiyi, takdiri, değeri göremiyorsa işinde başarılı olamayacak ve psikolojik açıdan normal-dışı davranışlar gösterebilecektir. Böyle bir durum örgütsel çatışmaya kaynaklık edebilir.

B- PERSONELİN ÖRGÜTTEKİ YERİ

Her örgüt, esasen bir grup insanın bir ya da daha fazla amaç için bir araya gelmelerinden oluşan bir işbirliği sistem ve mekanizmasıdır(11). Kamu örgütlerinde örgütsel faaliyetleri ifa eden bireylere personel adı verilmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi üretim faktörleri içinde diğerlerine göre önceliği olan faktör personel faktörüdür. Çünkü, “yönetimin başarısı, örgütün başarısı ve başarısızlığı personele bağlıdır”(12).

Personel, yine daha önce ifade edildiği gibi, daha önce sahip olduğu bir takım düşünce, kanaat, duygular, ümitler ve endişelerle örgüte gelir. Böylece örgüt, farklı davranış ve kişilik özellikleri taşıyan sosyal bir yapı arz eder.

10- PENFIELD, Robert V.: a.g.e., s. 40.

11- TOSUN, Kemal: İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları: 3, Birinci Baskı, İstanbul, Mayıs 1982, s. 349.

12- TORTOP, Nuri: Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s. 10

Örgüt yöneticileri, örgütün işleyişinde mümkün olan en büyük verimliliği ve karlılığı sağlamak için büyük çaba sarfettikleri halde, elde edilen sonuçların çoğunlukla önceden belirlenen amaçlara ulaşmadığı görülmektedir. Bu farkı oluşturan personel unsurunun yarattığı psiko-sosyal sebeplerdir(13). İşletme faktörleri (hammadde, sermaye, teknoloji, girişim v.b.) örgütün farklı düzeylerinde çalışan personel tarafından harekete geçirildikçe amaçlara ulaşmak mümkün olacaktır(14). Bu nedenle örgütlerde personelin kalitesi ve bunların yönetimi, örgütün başarılı olmasında çok önemli unsurlardır; “personel yönetimi” örgütsel faaliyetler içinde çok önemsenmesi gereken bir yönetsel faaliyettir.

Personel yönetiminin amacı, bir örgütteki insanları en etkili bir şekilde bir araya getirmek, örgütlemek ve çalışanların refahını gözetenek örgütün başarısını en yüksek düzeye ulaştırmaktır. Personel yönetimi bu amacını gerçekleştirmek için insan unsuruyla şu açılardan ilgilenir: birinci olarak, örgütün ihtiyaç duyduğu personelin seçilmesi, yetiştirilmesi, yetki ve görevlerinin düzenlenmesi, işine son verilmesi v.benzeri. İkinci olarak, işe, göreve alınan insanın örgüt içinde uyumlaştırılması, maddi ve manevi çıkarlarının korunarak işe karşı isteklendirilmesi ve örgütün başarısına katkısının arttırılması için çalışır. Üçüncüsü, işe alınan personelin iş güvenliğinin sağlanması ve sosyal varlığının korunması için önlemler almaya çalışır(15).

Yönetimin öncelikli sorunlarından olan örgüt verimliliğinin kaynağı insan ögesi olup; personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjinin önemli kısmının örgüt

13- ÜLGİN, Hayri: “Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi”, İ.Ü.İ.F.D., C.3, S.1, Nisan 1974, s. 183.

14- ALDEMİR, Ceyhan-ATAOL, Alpay-SOLAKOĞLU, G. Budak: Personel Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, I. Baskı, İzmir 1993, s. 22.

15- ERYILMAZ, Bilal: Kamu Yönetimi, Üniversite Kitabevi, İzmir 1994, s. 249.

ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir(16).

Yaşadığımız bu evrende “insan” ve “dışındakiler” ayrımı yapmak mümkündür. Evrenin efendisi olan insan çok çeşitli amaçlarına ulaşmak için çok çeşitli yol ve yöntemler geliştirmekte, örgütler kurarak “dışındakiler” den de yararlanarak hedefine varmak için çaba göstermektedir. Örgütlerin kendine özgü amaçları olduğu düşünülse de bu amaçların da nihayetinde insana yönelik olduğu unutulamaz. Bu nedenle AÇIKALIN’ın da dediği gibi, insan bir bakıma örgütlerin hem amacı hem de aracıdır.

Yöneticilerin, üstlerin dikkat etmeleri gereken önemli husus, astların, emri altındaki personelin basit birer üretim aracı olmadığı; çeşitli özellikleri, davranışları olan (bu sahip olduğu özelliklerinden dolayı örgütsel yapıyı, örgütün işleyişi, örgütsel verimliliği etkileyebilecek) bir psiko-sosyal varlık olduğudur.

II. ÖRGÜTLERDE GRUPLAR

A- GRUBUN TANIMI

Eğer biz, grup kelimesini kullanıyorsak bununla, karşılıklı ilişki içinde olan iki ya da daha fazla bireyden bahsediyoruz demektir. Aralarında karşılıklı ilişkinin eksik olduğu insan kalabalığını gruptan ayırabilmek için bunlara “yığın” denebilir. “Yığın”ı oluşturan bireyler karşılıklı bir ilişki tesis ettikleri andan itibaren bir grup oluştururlar(17).

16- AÇIKALIN, Aytaç: Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi, Yayın No: 7, Ankara 1994, s. 3.

17- HARTLEY, Eugene L.-HARTLEY, Ruth: Die Grundlagen der Sozialpsychologie, zweite unveränderte Auflage ergaenzt durch neue Literaturnachweise, Rembrandt-Verlag GMBH, Berlin 1969, s. 265.

Grup “birbirleriyle oldukça düzenli olarak karşılıklı ilişkilere girişen, davranışlarını düzenleyen ortak değerleri ya da normları olan, çeşitli statü ve roldeki birey topluluğu” olarak da tanımlanmaktadır(18).

Grup, etkileşim halinde olan birden fazla insan anlamına gelmektedir(19).

Görüldüğü gibi bazı yazarlar, etkileşim halinde olan (en az iki) bireyleri bir grup olarak tanımlarken; diğer bazıları bir kalabalığın grup olarak tanımlanabilmesi için, ortak amaçlar, ortak değerlere sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Grubu, yığından ayırt edebilmek için, ortak amaçları olan ve bu amaç dolayısıyla etkileşim içinde olan en az iki bireyin oluşturduğu yapı olarak tanımlayabiliriz.

Bir topluluğa grup diyebilmek için şu özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir(20): Grup bilinci, ortak amaç, etkileşim, üyeler arasında bağlılık, ortak bir davranış geliştirme, başkaları tarafından gruba ait bireyler olarak görülme, ortak normları paylaşma, birbirine bağlı rollere sahip olma, çevreye karşı birlik ve beraberlik içinde olma.

Bununla beraber, grup olarak tanımlanabilmek için bu özelliklerden bir kaçına sahip olmak yeterli görülmektedir.

B- GRUBA ÜYE OLMA VE NEDENLERİ

İnsanlar tek başlarına yapamayacakları şeyleri, bir takım amaçlarını bir araya gelip iş birliği yaparak gerçekleştirmek imkanını elde ederler. Yaşadığımız dünyanın teknolojik, sosyal karmaşık işleyiş tarzı, birbiriyle ilişkili, karşılıklı bağımlılığı olan bireyleri iş birliğine zorlamaktadır(21).

18- BUMİN, Bürol: “İşletme Örgütlerinde Grup Geliştirme ve Sorun Çözücü Grup”, A.İ.T.İ.A. Bankacılık ve Sigortacılık Y.O. Dergisi, Yıl: 1, S.1, Ankara 1981, s. 12, Naklen; ONARAN, Oğuz: Örgütlerde Karar Verme, Sevinç Matbaası, Ankara 1971, s. 151.

19- KAĞITÇIBAŞI, Çiğden: İnsan ve İnsanlar, 6. Basım, İstanbul, Kasım 1985, s. 200.

20- BULUT, Işıl: “Örgüt İçi Gruplar ve Grupların Yönlendirilmesi”, A.İ.D., C. 21, S. 4, Aralık 1988, s. 57.

21- BARANSEL, Atilla: “Gayriresmi Küçük Gruplar ve Liderlik”, TAGUIRI, Renato ve BARANSEL, Atilla (Der.) Organizasyonların Beseeri Yönü içinde, C.1, İktisat Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları XI, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul 1966, s. 344.

Çeşitli örgütlerin varlık nedeninin bu “iş birliği yapma zorunluluğu” olduğu söylenebilir. Sosyal olayların, ilişkilerin iç - içeliği bütün bireysel faaliyetlerin dahi bir grup içinde yapılmasına neden olmaktadır. Bu da bireylerin karşılıklı olarak birbirleriyle yakınlaşmasıyla sonuçlanmaktadır.

Bir gruba çeşitli yollarla üye olunabilmektedir. Örneğin, grup içinde doğum (aile), gruba üye olmak için müracaat (siyasal partiye üye olma), grup tarafından davet edilme (mezunlar derneğine çağırılma), grupta karşılıklı anlaşma (arkadaş grubu - görüş birliği içinde olma) şekillerindeki gibi(22).

Bir birey bir gruba katılıyor veya grupta kalıyor ise grup tarafından kendisine bir işlevin veya bir amacın sağlanacağı içindir. Gruplar bireysel davranışların şekillenmesine de etki ederler. İnsanın kişiliğinin olduğu yerler, bireyin kültürel, eğitsel ve duygusal yaşamı üzerinde büyük etkisi olan inanç ve tutumlarını biçimlendiren içinde bulunduğu gruplardır. Grup, bireyin yaşama gücünü artırır, amaçlarına olumlu katkılarda bulunur, toplumda bir prestij kazanmasını sağlar(23). Grup üyeliği bireye bu amaçlarına katkıda bulunduğu sürece devam edecektir; aksi halde birey gruptan ayrılacaktır.

C- GRUP NORMLARI VE OLUŞUMU

Genel bir tanımlama ile grup normları, aynı gruba ait olan bireylerin bazı alanlarda, fikir ve davranışlarındaki nisbi bir uygunluk anlamına gelmektedir(24). Bu uygunluk, üyelerin karşılıklı etkileşim ilişkileri sonucu, grubun elde ettiği etkileme gücünün bir sonucudur.

22- HICKS, Herbert G.: (Çev. TEKOK, Osman ve d.), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Birinci Cilt, Turhan Kitabevi, III. Baskı, Ankara Mayıs 1979, s. 202.

23- EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, Beta Basım-Yayım-Dağıtım, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul 1993, s. 68-69.

24- SOYDAN, Sait: “Çalışma Gruplarının Temel Ortak Özellikleri”, I.Ü.İ.F.D., C.3, S.2, Kasım 1974, s. 257.

Grup üyesinin bir gruba girerken gözettiği bireysel amacının yanında her grubun kendisinin ortak amacı vardır ve grup üyelerinin bireysel amaçlarına ulaşmaları grup amaçları gerçekleştikçe mümkün olacaktır. Bu nedenle üyeler, grup normlarını benimseyecekler, davranışlarını buna göre düzenleyeceklerdir. Zaten grup normları grup içindeki karşılıklı etkileme sürecinin bir sonucudur.

Grup normlarını, üyelerin paylaştıkları ortak amaçları, tutumları, davranışları, güduları ve bunlara uygun olan hareket kuralları olarak belirtebiliriz.

Grup normlarının deneysel olarak ortaya çıkarılması 1935’de Muzafer Sherif tarafından olmuştur. SHERIF, karanlık bir odada bir ışık noktasının birey tarafından algılanış biçiminden yola çıkmıştır. Denekler, odada tek başlarına oldukları her defasında ışığın hareket yönü ve uzunluğu konusunda birbirine oldukça yakın cevaplar verirken, grup olarak odada bulunduklarında ise grubun ortak tahminlerine yakın bir görüş ifade etmişlerdir. Sherif’e göre(25), bir grubun üyesi, grubun kuralı ve sıralaması yerleştikten sonra aynı durumla “yalnız” başına karşılaştığı zaman durumu grup durumundan edindiği sıralama ve kural ile algılamaktadır. Grupta bireylerin, diğer üyelerin fikirlerine daha uygun olması için bireysel fikirlerinde değişiklik yapması sonucu, grup normu adı verilen müşterek bir ölçü tespit edilmiş olmaktadır.

Bir norm tespit edildikten sonra üyeler istemeyerek dahi olsa bu normdan kolaylıkla ayrılmazlar(26).

25 - SHERIF, Muzafer: (Çev. SANDIKÇIOĞLU, İsmail), Sosyal Kuralların Psikolojisi, Alan Yayıncılık, Birinci Baskı, Mart 1985, s. 89

26- TANNEMBAUM, Arnold, S.: (Çev. SAĞTÖR, Nilüfer), İşletmede Sosyal Psikoloji, Ajans Türk Matbaacılık San., Ankara 1971, s. 56.

D- GRUBUN BİREYE ETKİSİ

Gruplar kendilerini oluşturan bireylerin özelliklerinden farklı özelliklere sahiptirler(27). Daha önce ifade ettiğimiz gibi her grubun geliştirdiği normlar vardır. Grup üyeleri davranışlarını, algılarını bu normlar çerçevesinde gerçekleştirirler. Bu nedenle gruplar, tutum ve davranışların en büyük oluşturunucularıdır. Bir kimsenin olayları görüş ve anlayış açısı kendi grup tecrübelerinden büyük ölçüde etkilenir(28).

Grupta birey karşılıklı etkileme ve ilişki ağı ile sarılı olduğu için bu durum grup üyelerinin karar verme ve hareket serbestini önemli derecede sınırlamakta ve dolayısıyla grup üyesi grubun diğer üyelerinin ilgisi içine girmeyen hiç bir şeye el atamamaktadır(29).

Grup üyesi bir birey, bazı davranışların yanlış olduğunu bile bile grubun istek ve beklentilerine uyar. Grup baskısı altında birey yanlış olduğunu bildiği halde grupta özdeşleşme tutumuna girmekte ve grup havasına itaat etmektedir. Grup baskısı, bireyin davranışlarını kontrol edip yönlendirmektedir(30). Birey grup ile özdeşleşme tutumuna girerken bireysel inanç ve değerlerinde önceleri bir değişme yoktur; fakat eğer grup bir cazibe ve değere sahipse ve bu cazibe ve değer olma özelliği sürekliliğini korursa grup üyesi bu taktirde bütünüyle inanç ve düşüncelerini grubunkine uyduracağı öne sürülmektedir.

Grup, üyelerinin tutum değişmesini artırabilir de engelleyebilir de; yani tutum değişimi grup normu doğrultusunda, grup, bunu artırıcı rol oynar; eğer grup normuna ters düşüyorsa, grup, bu tutum değişimini engelleyici rol oynamaktadır(31).

27- DAVIS, Keith: (Çev. TOSUN, Kemal ve d.), İşletmede İnsan Davranışı, İ.Ü Yayını, İstanbul 1982, s. 595.

28- HICKS, Herbert G.: a.g.e., s. 206.

29- BATTEGAY, Raymond: *Der Mensch in der Gruppe*, Band I, Copyright 1967 by Verlag Hans Huber, Bern, Stuttgart Wien, 1970, s. 61.

30- EREN, Erol: "Yönetim...", a.g.e., s. 71.

31- KAĞITÇIBAŞI, Çigdem: a.g.e., s. 206.

Grubun bireylerin verimliliği üzerinde de etkisi vardır. Uzunca bir süredir insanların grup içindeyken, yalnız oldukları zamanlarda olduğundan daha iyi iş gördükleri ileri sürülmektedir(32). Bu duruma toplumsal hızlandırma adı verilmektedir.

E- GRUP TÜRLERİ

1- Birincil Grup - İkincil Grup(33)

Üyeler arasında yüzyüze sıcak ilişkilerin bulunduğu gruplar genellikle “birincil grup” olarak tanımlanır. Bu gruplarda üyeler arasında oldukça güçlü bir psikolojik bağ vardır.

Çok sayıda üyeden oluşan, aralarında soğuk, kurallara dayalı, duygusal ilişkilerin olmadığı gruplara da “ikincil grup” adı verilmektedir.

Aralarında yüzyüze ilişki olan küçük gruplar aşağıdaki, gibi sınıflanabilmektedir:

a- Kabul Edilen Normlara Göre;

aa- Formal Grup : Normları önceden belirlenmiş olan biçimsel bir grup yapısı vardır.

ab- İnfomal Grup : Grup içi etkileşim sonucu bir takım kuralların geliştirildiği biçimsel olmayan bir grup yapısı vardır.

b- Kuruluş Biçimlerine Göre;

ba- Doğal Grup : Bireyin kendisini içinde bulduğu gruplardır. Aile, arkadaşlık grubu, millet v.b. Doğal grup kavramı örgüt açısından informal grubu ifade etmektedir. Bu doğal grupların oluşumu, biçimsel örgüt içinde motivasyon kaybı ve motivasyon kaybı nedeniyle azalan iş performansına da dayandırılmaktadır(34).

32- FREDMAN, Jonathan L.-SEARS, David O.-CARLSMITH, J. Merrill: (Çev. DÖNMEZ, Ali), Sosyal Psikoloji, Ara Yayıncılık, Birinci Baskı, 1989, s 464.

33- BULUT, Işıl: a.g.m., s. 59.

34- KÜLEBİ, Ahmet: “Türk Kamu Kesiminde ve Özel İşletme Yönetimlerinde Doğal Örgütlerin Olumlu ve Olumsuz İşlevlerinin Doğurduğu Sonuçlar”, A.İ.D., C.22, S. 3, Eylül 1989, s. 35.

bb- Kurulmuş Grup : Çeşitli amaçlarla dışarıdan müdahale ile kurulmuş gruplardır. Bunları iki gruba ayırabiliriz:

1 - İş Grupları: Komiteler, yönetim kurulları, ekipleri gibi daha çok kurumlarda, örgütlerde kurulan gruplardır. Grubun varlık nedeni görevidir.

2 - Tedavi Grupları: Üyelerin bireysel ihtiyaçları ve sorunları bu gruplarda önemli olmaktadır. Üyelerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmeyi amaçlar.

2- Dikey Grup - Yatay Grup

Bu grup türleri örgüt içinde çıkar çatışmaları dolayısıyla ortaya çıkan gruplardır. Herhangi bir örgütte iki tür çıkar gruplaşması olması beklenir: farklı mevkilerde olan bireyleri bir araya getiren “dikey” gruplaşmalar ve aynı kademeden bireyler arasında oluşan “yatay” gruplaşmalar(35).

Dikey grupların üyeleri hiyerarşide farklı düzeylerde bulunmaktadır. Bu tür gruplar genellikle aynı birim içinde en yüksek amiri ile yanında çalışanlardan bir kaçı arasında görülen ilişkiler düzenini kapsadığı ifade edilmektedir. Bu ilişkide amir astlarını korumak ve yardım etmek eğilimindedir.

Yönetici kadronun atandığı kuruluşlarda dikey grupların oluşması özellikle alt birimler arasında kıt kaynakların paylaşılması konusunda çıkan çatışmalarda önemli olmaktadır(36).

Yatay gruplar, örgüt hiyerarşisinde eş ya da yakın düzeyde olan bireyler arasındaki dayanışma ilişkileri şeklindeki yapıdır. Bu gruplar belli bir hedefe karşı ve örgütte ortaya çıkan kriz zamanlarında ortaya çıkar; hedef ve kriz sona erdikten sonra grup dağılabilir.

35- ÖNCÜ, Ayşe: “Örgüt İçi Gruplar ve Çatışma”, BOZKURT, Ömer (Yay. Haz.) Yönetim Sosyolojisi, içinde, TODAİE Yayınları, No: 165, Ankara 1977, s. 156.

36- ÖNCÜ, Ayşe: a.g.m., s. 161.

Yatay ve Dikey gruplar arasında sosyal yapıları bakımından fark olması, örgüt içi çatışmalarda benimsedikleri hedef ve stratejileri etkiler. Dikey gruplar, belli prensiplerin, örgüt politikalarına ilişkin temel kararların savunucusu değildirler. Bu nedenle çatışmalarda pazarlığa, rasyonel hesaplara, uzlaşmaya, taktik anlaşmalarına yakın dururlar. Yatay grupların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, kendi stratejik hesap ve taktiklerinden çok, çatışmada karşıt ve yandaş başka grupların tutum ve davranışlarına bağlıdır(37).

3- Biçimsel Grup - Biçimsel Olmayan Grup

Biçimsel grup genellikle örgüt karşılığı olarak kullanılır. Bu tür gruplarda bireyler örgütleyenin koyduğu kurallar çerçevesinde bir araya gelirler ve örgüt yapısının birer elemanıdır. Üyelerin çalışmaları ve ilişkileri örgütleyici tarafından oluşturulan resmi kurallar ve düzenlemelere göre gerçekleşir(38).

Biçimsel olmayan grup, bireylerin ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda bir biçimsel grup içerisinde ortaya çıkan gruplardır(39). Bu gayriresmi gruplar, her örgütte bir fonksiyon ifa ederler; üyelerine, bir bütünün parçası olmak, aidiyet ve emniyet hissi verirler; bireylerin verimli bir şekilde birlikte çalışması, bu tür gayriresmi nizamlara ve davranış kurallarına bağlıdır(40).

4- Özellikli Grup Ayrımları

Bu tür sınıflamalar araştırmacıların olayları açıklamak için başvurdukları veya özel yaklaşımlara göre oluşturdukları grup sınıflamalarıdır.

37- ÖNCÜ, Ayşe, a.g.m., s. 166-167.

38- ERDOĞAN, İlhan: "İşletmede...", a.g.e., s. 312.

39- ERDOĞAN, İlhan: "İşletmede...", a.g.e., s. 313.

40- ROETHLISBERGER, F.J.: "Bir İşletme Organizasyonunda Fertler Arasındaki Karşılıklı Münasebetler Hususunda Faydalı Bir Düşünce Tarzı", TAUGIRI VE BARANSEL (Der.) "Organizasyonların...", a.g.e., içinde, s. 264.

a- Referans Grupları

Bu gruplar bireylerin henüz üyesi olmadığı fakat üye olmayı istediği, bunun için de çaba gösterdiği gruplardır(41). Bu grup üye olmak isteyen için ideal bir durumdadır; birey bu tür gruba girmekle prestij kazanacağına inanmakta; daha üye olmadan hal ve hareketlerini grubunkiyle özdeşleştirmektedir.

b- İstatistiki Gruplar:

İstatistiki grup, bireylerin belirli özelliklerine göre toplum içerisindeki yerlerini belirtmek için araştırmacılar tarafından yapılan gruplamalardır(42).

F- ÖRGÜT İÇİ GRUPLARIN ÖNEMİ VE GRUPLAR ARASI SORUNLAR

1- Örgütte Grupların Önemi

Gruplar, sosyal bir varlık olan insanın sevgi ve başka insanlara/ hemcinslerine yakın olma ihtiyaçlarını tatmin eder. Ayrıca grup içinde birey kendini gösterme, benlik, saygı görme gibi arzularını elde edebilir. Grubun başarısı bireye de yansıtacağı için grup içindeki değeri artacaktır. Grup üyeleri işbirliği yapıyor oldukları için iş'te karşılıklı yardımlaşma, bireysel hedeflere ulaşmada birbirine destek ve araç olma işlevi görür, grup. Bireylerin tehlikelere karşı koyma ve güvenliği açısından sinerjik bir güç oluşturur. Grubun bu işlevleri üyelerinin motivasyonunu artırıcı bir işlev görecektir. Bireysel güdünün artması iş verimliliğine de yansıtacaktır.

Grubun en önemli işlevlerinden birinin de bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmasıdır.

41- EREN, Erol: "Yönetim...", a.g.e., s. 76.

42- ERDOĞAN, İlhan: "İşletmede...", a.g.e., s. 315.

2- Örgütte Gruplararası Sorunlar

Duygu, eylem ve ilişki boyutlarından oluşan grup iç - sistemi ile bu sistemin etkilendiği dış - sistem, yani çevre vardır ve bu etkileşim sonucu grubun davranış özellikleri belirginleşir(43). Her grup dışındaki diğer gruplara göre bir çevre / dış-sistem konumundadır. Bu nedenle karşılıklı etkileşim halindedirler.

Dış çevredeki önemli bir değişiklikten sonraki düzenleme ya da yeniden düzenleme sürecinde gruplar değişikliğe uğrarlar. Bu değişim, bireyler ve alt gruplar arasındaki çatışmadan; yani grubun iç-kuvvetleri arasındaki dengesizlikten kaynaklanır(44). Örneğin, grubun önderi otoritesini artırmaya çalışabilir, alt-gruplar diğerlerine karşı kendi güçlerini artırmak isteyebilir.

İki grup çatışma içine girdiğinde, bu grupların iç yapılarında bazı değişiklikler olacağını ve ayrıca gruplararası ilişkilerde de belirli yönde gelişmeler olacağını ifade etmek mümkündür.

Grup-içi değişimleri şu şekilde belirtebiliriz(45):

- 1- - Grup-içi dayanışma artmaktadır.
- 2 -Demokratik önderlik türünden otariter önderlik türüne kayma olmaktadır.
- 3 - Grup ilke ve normlarına bağlılığın vurgulandığı görülmektedir.

Bir çatışma durumunda grupların birbirleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ise ŞİMŞEK rekabet ekseninde şu şekilde özetlemektedir(46):

43- BURSALIOĞLU, Ziya: Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü.E.F. Yayınları No: 107, Altınca Baskı, Ankara 1982, s. 207-8.

44- KRECH, David-CRUTCHFIELD, Richard S.: (Çev. GÜÇBİLMEZ, Erdoğan-ONARAN, Oğuz), Sosyal Psikoloji Teori ve Sorunlar, Türk Siyasi İlimleri Derneği Yayınları, Siyasi İlimler Serisi 12, (Ankara, 1967), s. 452.

45- KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, Dördüncü Baskı, İstanbul , 1993, s. 362.

46- ŞİMŞEK, M. Şerif: a.ge., s.99

1 - Gruplardan her biri diğetine karşı düşmanca tavır içine girer.

2 - Gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak değer yargıları geliştirirler.

3 - Gruplararası iletişim azalır; bu da grupların birbiri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmelerine yol açar.

Çatışmanın yol açtığı bu durumların çözümlenmemesi halinde hem grubun hem de grup üyelerinin performansı ve verimliliği, dolayısıyla da örgütsel verimlilik azalacaktır.

III- ÖRGÜTLERDE BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar değişik şekillerde sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

A- ÇATIŞMANIN TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Ortaya çıkan bir çatışmada değişik taraflar olabilir. Taraf olanların farklılığına göre çatışma beş türe ayrılmaktadır. Bunlar:

1- Bireylerin Kendi İç Çatışması

Bu çatışma; personelin kendisinden ne beklediğini tam bilemediği, kendisinden birbiriyle çelişen davranışlar, kararlar istendiğinde ya da kapasitesinin üstünde şeyler istendiğinde ortaya çıkan ve bireyi baskı altında tutan, rahatsız eden çatışmadır(47). Örneğin, cuma günü namaza gitmek isteyen Müslüman bir personelin, gittiği taktirde işini kaybedeceğini öğrenmesi halinde ortaya çıkan durum bu tür bir çatışmadır.

Bireysel çatışma kendi içinde üç şekilde görülür(48):

47- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 397.

48- BAŞARAN, İ. Ethem: Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. Yayınları No: 108, I. Basım, Ankara 1982, s. 221.

a- Yanaşma - Yanaşma Çatışması : Personel, bir sorunu çözerken, bir konuda karar verirken, birden çok birbirine eşit değerde seçenekle, amaçla karşılaştığında bu tür çatışma ortaya çıkar.

b- Kaçınma - Kaçınma Çatışması : Personel kaçınılması, sakınılması, istenmemesi, ortadan kaldırılması gereken iki ve daha çok seçenekten birini seçmek zorunda kaldığında; olumsuz seçeneklerin yaratacağı zarar, sakınca aynı değerde olduğunda seçim kararsızlığı olarak çıkan çatışma türüdür. Örneğin, askerlikten kaçınan bireyin bunu ancak yurtdışına çıkmasıyla gerçekleştirebilmesi durumu gibi.

c- Yanaşma - Kaçınma Çatışması : Personelin ihtiyacına cevap verecek bir seçeneği olmasına rağmen istemediği bir amacı seçmek zorunda kalmasıyla ortaya çıkan bir çatışmadır.

2- Bireyler Arası Çatışma

Bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla bireyin çeşitli konularda uyuşamaması, anlaşılamamasıdır.

Örgütsel ilişkilerde personelin diğerlerinin baskısı altında olması, personeli fiziksel karşı koymaktan, “kişilik dağılımına” kadar götürebilir. Personelin diğerlerinin davranışlarını çelişik olarak algılaması, beklentilerdeki yanılgıları bireylerarası ilişkilerin başarısızlığına neden olur.

Bu tür çatışmanın diğer nedenleri ise, “örgütteki işleyiş düzeninin bozuklukları, ussallık bozuklukları, örgütsel kural ve düzenlemelerin bozuk ve hatalı olması, örgütte düzenli uygulama olmaması; yükselme, başarı gibi ödül dağılımının olmayışı sayılabilir” (49).

49- ÖZGÜVEN, B. Murat: Örgütsel ve Kurumsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma, Bursa Ü. Basımevi, B.İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayını No : 4, Bursa, 1981, s. 50.

Bireylerarası çatışmanın çözümlenmesinde üç strateji görülmektedir(50). Bunlar; 1- kaybedelim-kaybedin, 2-kazanalım-kazanın, 3-kazanalım-kaybedin stratejileri.

Çatışmayı çözümlemede personel ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak “kazanalım-kazanın” stratejisi olduğu, personelin enerji ve yaratıcılığı karşı tarafa zarar vermekten çok, meseleyi çözmeye yönelmiş olduğu, tarafların ihtiyaçlarının tatmin edildiği ifade edilmektedir.

Örgütte bireylerarası etkileşimi en iyi biçimde açıklayan model “Johari Penceresi” adı verilen J. Luft ve H. Ingham tarafından geliştirilen modeldir. Bu modelin şekil ve izahı şu şekilde yapılmaktadır:

	Birey, öteki bireyi tanımaktadır	Birey, öteki bireyi tanımamaktadır
Birey, kendini tanımaktadır	1 Açık birey	2 Saklı birey
Birey kendini tanımamaktadır	3 Kör birey	4 Keşfedilmemiş birey

Şekil 4 : Johari Penceresi : Bireyler arası etkileşim biçimleri

Kaynak: Birol BUMİN: a.g.e., s.74

Açık birey, kendine ve başkalarına ait özellikleri bilmekte, kendini koruma eğilimine girmemekte ve dolayısıyla da çatışmaya neden olacağı belirtilmektedir. Saklı birey kendini tanımakta fakat karşı tarafı tanımadığı için karşı tarafın tepkilerinin ne olacağını bilememektedir. Böyle durumlarda çatışma doğal olarak gerçekleşecektir. Kör birey, karşısındaki bireyi tanımakta fakat kendini tanımamaktadır. Birey

50- BUMİN, Birol: İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Naklen FILLEY, Alan C.: Interpersonal Conflict Resolution (Foresman and Company Glenview, Ill, 1975), s. 22-26.

farkında olmadan diğeri olumsuz etkilemesi söz konusu olabilir. Bu üçüncü pencerede de muhtemel bir bireylerarası çatışma söz konusudur. Dördüncü pencere olan keşfedilmemiş bireylikte birey hem kendini hem de öteki bireyi tanımamaktadır. Bu durumlarda bir çok anlaşmazlıkların olacağı ve dolayısıyla da çatışmanın kaçınılmazlığı vurgulanmaktadır.

3- Bireyler ve Gruplararası Çatışma

Bireylerle gruplar arasındaki çatışma genellikle grubun kendi normlarını bireylere zorla kabul ettirmeye çalışması durumunda ortaya çıkar. Eğer bireylere grup amaçlarını, amaca ulaşmadaki metodu ve tekniği, grup normlarını benimsemezse çatışma vuku bulacaktır(51).

4- Grupların Kendi İçinde ve Gruplararası Çatışma

Bir önce açıklanan bireylerle gruplararası çatışmada, eğer grupla çatışan birey aynı zamanda grup üyesi ise bu taktirde grup-içi çatışmadan söz edilir.

Gruplararası çatışmalar ise daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle anlaşmazlığa düşmelerinden doğar. MARCH ve SİMON gruplararası çatışmanın üç ana nedeninden bahsetmektedir. Bunlar; 1-ortak karar alma ihtiyacı, 2- amaçlarda farklılaşma, 3- bireysel algıların farklılaşması(52).

Örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında düşünce, planlama ve uygulama teknikleri açısından veya duygusal nedenlerle anlaşmazlıklar olabilir(53). Sosyolojide “asli grup” denen ve “kuvvetli bir iç dayanışmaya sahip üyelerin davranışını idare eden hareket hattı kaidelerini tabii ve müstakil bir surette tayin eden küçük topluluklar”

51- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 398.

52- MARCH, James G.-SIMON, H. Arrah.: (Çev. BOZKURT, Ömer-ONARAN, Oğuz), Örgütler, TODAİE Yayını: 144, Ankara 1975, s. 139.

53- EREN, Erol: “Yönetim...”, a.g.e., s. 370.

olarak tanımlanan grupların en iyi örneğini teşkil eden klikler(54), bölümde çalışan personelin çıkarlar, zevkler, duygular bakımından farklılaşması ile ortaya çıkmakta olup, klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplararası çatışmalar niteliğindedir(55).

Edgard H. SCHEIN, çatışmanın ortaya çıkmasının baştan önlenmeye çalışılması gerektiğini belirtir ve örgüt planlamacılarının rekabeti ve dolayısıyla da çatışmayı ortadan kaldırabilmesi için şu aşamaları takip etmesi gerektiğini ifade eder(56):

“1. Toplam örgütsel etkililiğe ve ona katkıda bulunulması konusunda bölümlerin rolüne nispeten daha fazla önem verilmesi; bölümlerin, bireysel etkililiklerden çok toplam çabaya katkılarına göre değerlendirip ödüllendirilmesi.

2. Grupların, gruplararası eşgüdüm ve yardımlaşma sorunları üzerinde çalışmaları için aralarında ileri derecede bir karşılıklı etkileşme ve yoğun bir haberleşmenin teşvik edilmesi; örgütsel ödüllerin, kısmen, grupların birbirine yardım etme derecesine göre verilmesi.

3. Üyelerin, birbirlerinin sorunlarına karşı ileri derecede bir karşılıklı anlayış ve ilgiyle bakabilmeleri için gruplar ya da bölümler arasında sık sık rotasyona tabii tutulması.

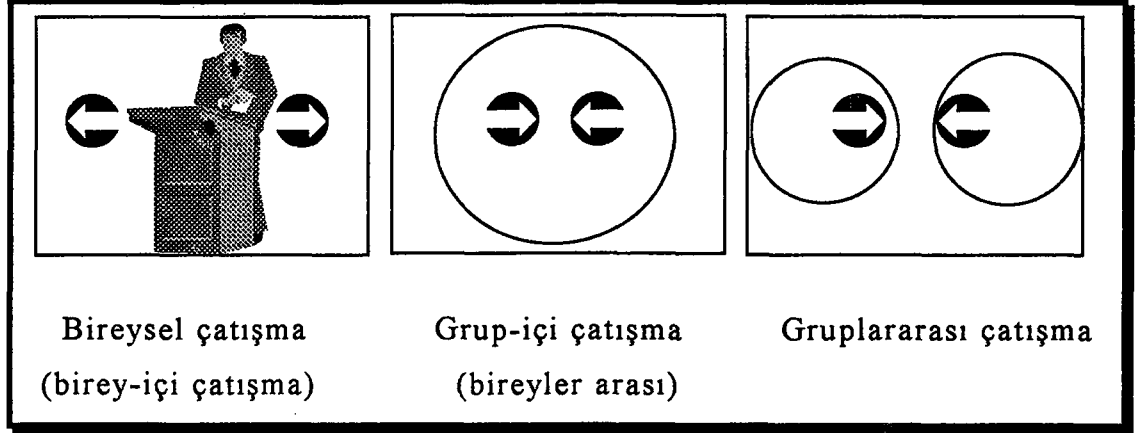
4. Herhangi bir kazanma-kaybetme durumu yaratmaktan kaçınılması; grupların herhangi bir örgütsel ödül için birbirine rakip durumuna asla sokulmaması; örgütsel etkililiği en yüksek hadde çıkarmak üzere kaynakların bir araya getirilmesine her zaman önem verilmesi;ödüllerin bütün grup ve bölümlere eşit olarak paylaştırılması.”

54- MIHÇIOĞLU, Cemal: “Organizasyonun İç Yüzü-Klikler”, TAGUIRI, Renato-BARANSEL, Atilla (Der.), Organizasyonların... içinde, a.g.e., s. 270-1.

55- EREN, Erol: “Yönetim...”, a.g.e., s. 370.

56- SCHEIN, Edgard H.: (Çev. TOSUN, Mustafa) Örgüt Psikolojisi, TODAİE Yayınları No: 173, Ankara, 1978, s. 126.

Çatışma olgusu birey içi bireyler arası br gruplar arası olmasına göre aşağıdaki şekillerde olduğu gibi ifade edilebilir(57):



Şekil 5 : Taraflarına göre çatışmalar

Kaynak : BAUMAN, Herbert-SITZMANN, Alfred: a.g.e., s. 245.

5- Örgütlerarası Çatışma

Örgütler arası çatışma, kaynaklar ve işlevsel etkileşimler açısından kaçınılmaz bir olgudur. Örgüt yöneticileri ve teorisyenleri, örgüt-içi çatışmaları, örgütlerarası çatışmalara göre daha sık/daha yoğun bir şekilde gerçekleştirirler(58)

Örgütler arası çatışma, örneğin, örgüt ile sendika arasında, örgüt ile bayiler arasında veya rakip örgütler arasında görülen çatışmalardır. Bu çatışma türü çalışma alanımız dışında olması dolayısıyla incelenmeyecektir.

57- BAUMAN, Herbert-SITZMANN, Alfred: Unsere Gesellschaft, Copyright 1987, Stam-Verlag Köln-München, s. 245-6.

58- ASSAEL, Henry : "Constructive Role of Interorganizational Conflict", Administrative Science Quarterly, Vol.: 14, N: 4, December 1969, p. 573.

B- İŞLEVSEL VE İŞLEVSEL OLMAYAN ÇATIŞMA

İşlevsel olmayan çatışma, örgütü amacına ulaştırmaktan uzaklaştıran, amacın gerçekleşmesini engelleyen bir çatışmadır. Örgütü işlevsel olmayan çatışmadan uzak tutmak faydalıdır(59). Birinci bölümde Klasik ve Neo-Klasiklerin çatışmayı yıkıcı ve istenilmeyen olarak kabul ettiklerini belirtmiştik; dolayısıyla bunlara göre çatışmaların işlevsel olarak kabul edilmediği söylenebilir.

İşlevsel çatışma ise, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmadır. Ortaya çıkan çatışma, örgütte nerede, nasıl sorunların olduğunun ortaya çıkmasına ve dolayısıyla da yöneticilerin bu sorunları ortadan kaldırmasına imkan verir.

C- ÖRGÜTTEKİ ÇIKIŞ YERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Örgütteki çıkış yerine göre çatışmalar “yatay çatışma” , “dikey çatışma” ve “emir-komuta-kurmay çatışması” olarak sınıflandırılmaktadır.

Yatay çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında kaynak paylaşımı, üretim engellemeleri, yetki paylaşımı, iş akımı gibi nedenlerden çıkar(60). Aynı örgütsel kademedeki bulunanlar arasındaki hem bireysel hem de gruplar arasında görülebilen çatışmadır.

Dikey çatışma, genelde birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetim, menfaat paylaşımı gibi konulardan çıkar(61). Ast-üst arasında çıkan çatışmalar tipik dikey çatışmalardır. Bu çatışmada hem bireysel hem de gruplararası düzeyde görülebilir. Örgütte yönetici, ast-üst ilişkilerini ve etkileşimini iyileştirme ve

59- ÖZALP, İnan: “Örgütlerde Çatışma”, Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F.D., C. VII, S.1, Haziran 1989, s. 100.

60- BAŞARAN, İ. Etem: Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Kadıoğlu Matbaası, Ankara 1992, s. 212.

61- BAŞARAN, İ. Etem: “Yönetimde...”, a.g.e., s. 212.

geliştirmede iki önemli ilkeyi daima göz önünde bulundurmalıdır. Bunlardan biri, teşkilat içindeki çeşitli amaçların örgüt amaçlarıyla bağdaştırılması, diğeri ise astların tek bir üste sorumlu olması anlamına gelen kumanda birliği ilkesidir(62). Bu ilkelere uymak ast-üst çatışmalarının baştan önlenmesine imkan verebilir.

Emir-komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma en çok görülen bir çatışmadır. Eylemci-danışma birimleri arasındaki çatışma olarak da adlandırılan bu çatışma bir statü çatışması olarak değerlendirilebilir. Uzman-bürokrat çatışması şeklinde de görülen bu çatışmanın tarafı olan uzmanın şu özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir(63):

- Uzmanın bürokratik kurallara direnişi
- Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi
- Uzmanın bürokratik denetime karşı direnişi
- Uzmanın bürokrasiye koşullu bağlılığı.

D- ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİNE GÖRE SINIFLANMASI

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar dörde ayrılır. Bunlar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma.

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek sebepleri ifade etmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre üç temel potansiyel çatışma nedeni belirlenmiştir(64):

- Kıt kaynaklar için rekabet
- Bağımsızlık dürtüsü
- Alt grup amaçlarının farklılaşması

62- HOYİ, Ferdin: "Ast-Üst İlişkileri İçinde Etkileşimler, Örgüt İçi Küçük Gruplar (Klikler) ve Üst Yönetim Açısından Yaklaşımlar", ERGUN, Turgay (Ed.) Yönetim Psikolojisi II., içinde TODAİE Yayınları: 201, Ankara; 1982, s. 113.

63- ERTEKİN, Yücel: "Örgütsel Çatışma", ERGUN, Turgay (Ed.) Yönetim Psikolojisi II. içinde, a.g.e., s. 480.

64- KOÇEL, Tamer, a.g.e., s. 399.

Algılanan çatışma, algılama farklılıkları dolayısıyla ortaya çıkan bir çatışma türüdür; tarafların birbirini yanlış anlamalarından kaynaklanır.

Hissedilen çatışma, çatışma içinde olan tarafların olaylar karşısında içine düştükleri hissi durumları da ifade etmektedir. Taraflar kızgın, kırgın, endişeli, patlamaya hazır bir psikolojik duruma gelebilirler.

Açık çatışma, her türlü tepkinin gösterilebildiği, her zamanda aşırı şiddet boyutuna varmayan karşıt davranışların gösterildiği çatışmadır. Karşı tarafın hareketlerini engelleme de açık çatışma olarak değerlendirilebilir.

E- DİĞER ÇATIŞMALAR

1- Amaç Çatışması

Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar (birey, grup) arasındaki amaçlar konusunda ortaya çıkan anlaşmazlıkları ifade eder. Bu çatışmanın nedenlerini dört grupta toplayabiliriz: Sınırlı kaynaklara bağlılık, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, bireysel amaçlardaki farklılıklar, örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması. Bunlar daha önce -çatışma nedenleri bölümünde- incelenmiş olduğu için burada tekrar ele alınmayacaktır.

2- Kurumlaşmış Çatışma

Kurumlaşmış çatışma, “çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derecelerinin ve şiddetlerinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade etmektedir”(65).

65- KOÇEL, Tamer, a.g.e., s. 400.

Memur ile örgüt arasında disiplin konularında, özlük haklarda vs. bir anlaşmazlık çıktığında, bunun gerek örgüt içinde gerekse mahkeme yoluyla nasıl çözümleneceği yasal yollarla belirli yöntemlere bağlanmış olması, bu tür çatışmaya örnek verilebilir.

3- Beliren Çatışma

Beliren çatışma türü, genelde emir-komuta-kurmay personeli arasında görülen ve en önemli nedenleri iş dışı sosyal ve bireysel faktörler olan çatışmalardır(66).

4- Rol Çatışması

Araştırmacılar, düzenli ve istikrarlı durumlarda rollerin şu şartlara uyduklarını belirtmektedirler(67):

1 - Bir statüyü işgal eden birey belli bir role sahiptir, bu rolü oynar. Toplumsal değişme durumunda bir geleneksel rol bir değişimin gerektirdiği rol varsa çatışma olur.

2- Rollerin kendilerinde, bireylerin subjektif kanaatlerince de çelişkili olan zorunluluklar olmamalıdır.

3- Toplumsal bozulma ve parçalanma bir rol karışıklığından ileri gelse de, çok daha geniş kapsamlı sosyal olaylara da bağlıdır.

4- Roller zaman süresi içinde birbirini izleyici bir tutarlılıkta olmalıdır. Veya değişik roller kendi aralarında uyuşabilmelidir.

Rol çatışması, değişik rol ögeleri arasındaki uyumsuzluklar olup; uyumsuzluğun, rol kavramının içerdiği ögelerden hangileri arasında olduğuna göre şu rol-çatışması türlerinin varlığı söylenebilir (68):

66- KOÇEL, Tamer, a.g.e., s. 400

67- EVRİM, Selmin: Rol Sorununa Giriş, İ.Ü. Edebiyat Fak. Yayını No: 1716, İstanbul-1972, s. 126.

68- DOĞAN, Hasan Zafer: "Rol Çatışması ve İşgören Sorunları", Ergun, Turgay (Ed) Yönetim Psikolojisi II. İçinde a.g.e., s. 484.

1 - Birey - Konum Çatışması : Bireysel özelliklerin ve rol tanımlarının rol beklentileriyle örtüşmemesi.

2 - Konumlararası Çatışma : Bireyin içinde bulunduğu konumlarda kendisinden aynı anda beklenen davranışların birbiriyle çelişmesi, uyumlu olmaması.

3 - Konum İçi Çatışma : Belirli bir konumdaki bir bireyden, ilişkide bulunduğu diğer bireylerin kendisinden istedikleri davranışın bireyin konumuyla uyumsuzluk göstermesi halidir.

İngiliz edebiyatçı Shaeksper'in, "Bütün dünya bir sahne, insanlarda bu sahneye girip çıkan ve sadece roller yapan oyunculardır." şeklinde nakledilen(69) sözü her ne kadar abartılı olsa da insan ile rol ilişkisi arasındaki boyutun derecesi konusunda önemli bir fikir vermektedir. İnsanın hayatının bütün evrelerinin rollerden ibaret olduğunu söylemek zorsa da örgütsel yaşamın rollerden ibaret olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu nedenle KATZ ve KAHN, örgütü, "bir roller sistemi" olarak tanımlamıştır(70).

Rollerle, beklentiler ve kişilik arasında rol dinamikleri denen bir ilişki vardır. Rol dinamiklerinin, bireyin davranışının çatışmalı/çatışmasız gerçekleşmesi açısından yaşanan toplumsal düzenle, bu düzenin verdiği pozisyonla, sağladığı olanaklarla, kişilik nitelikleriyle yakın bağlantısı vardır. Bu durumu tablo halinde şu şekilde gösterebiliriz (71);

69- AKYÜZ, Hüseyin: Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma, M.E.B. Yayınları: 2320, İstanbul 1991, s. 203

70- KATZ, Daniel-KAHN, Robert L.: (Çev. CAN, Halil ve BAYAR, Yavuz) Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, TODAİE Yayınları: 167, Ankara 1977, s. 188.

71- KÖKNEL, Özcan-ÖZÜGÜRLÜ, Kurban-AYTAR BAHADIR, Güler: Davranış Bilimleri (Ruh Sağlığı), Bayrak Matbaacılık, İstanbul 1989, s. 212-3.

Var olan toplumsal düzen kurallarına göre	Kişilik	Var olan sosyal düzen içinde
Rollerden beklenenler	Rollerin kavranılması Yetenekler Amaçlar Eğilimler İhtiyaçlar Bilişsel İşlev Değerler İnançlar	Rollerin yerine getirilmesi
(A)	(B)	(C)

Şekil 6 : Rol Dinamikleri

Kaynak : KÖKNEL ve diğerleri : Davranış Bilimleri, age., s. 213.

Personelin örgütte rolüyle uyumlu bir davranış sergileyebilmesi rolünü ne ölçüde algıladığı ve bunu gerçekleştirmek için ne ölçüde güdülendiği, rol düzlemini ve rolün içeriğini iyice tanıması ve anlaması gerektiği ifade edilmektedir(72).

Daha önce yaptığımız rol çatışması tanımlarından başka yapılan tanımlar da sözkonusudur. Bu değişik tanımları da içerir şekilde değişik rol çatışmaları biçimleri vardır(73):

1- Rol Sıkışıklığı : Bireyden beklenen eylemlerin verilmiş sürede bitirilemeyecek kadar çok olması,

2- Rol Belirsizliği : Bireyden beklenen davranışın açık ve anlaşılır olarak ortaya konmamış olması,

3- Rol Çelişkisi : Bireyden beklenen davranışın açıkça birbirinin karşıtı olması durumu.

72- KILINÇ, Tanıl: "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri", İ.Ü.İ.F. Dergisi, C. 16, S., İstanbul 1987, s. 203.

73- DOĞAN, Hasan Zafer: a.g.e., s. 485.

Türkiye’de kamu örgütlerinde iş-akışı şemalarının yetersiz, iş tanımlarının eksik ya da olmaması gibi unsurların personelin üstleneceği rollerde belirsizliğe ve dolayısıyla da rol çatışmalarına neden olacağı söylenebilir. Belki de rol çatışması kamu örgütlerimizde en sık vuku bulan bir çatışma türüdür.

IV. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ : MODELLER VE TEKNİKLER

Klasik anlayışta çatışma yönetimi, çok basit ve kötümser bir yaklaşımla ele alınmakta ve şu varsayımlar doğrultusunda değerlendirilmekteydi(74)

- 1- Çatışma kaçınılabilen bir şeydir.
- 2- Çatışma öncelikle örgüt içindeki kişisel nedenlerden kaynaklanır.
- 3- Çatışma örgütteki personelin uyumsuz davranış sergilemelerine neden olur.
- 4- Çatışma, algılamada, duygularda ve davranışta kutuplaşmalara neden olur.

Çatışmanın bu varsayımlar çerçevesinde görülmesi, yöneticilerin çatışmaları görmezden gelmelerine, çözüm taktikleri yerine gecikme taktikleri uygulayarak bir yerde iki yüzlü davranış gösterdiler. Savunma mekanizmalarına sık sık baş vurarak sahte çözümler ürettiler. Bu şartlarda da çatışmalar çözümleneceğine aksine sorunlar daha da büyüme eğilimi gösterdi.

Çatışmaya bugün ise çok farklı perspektiften bakılmaktadır. Çatışma konusunda bugünkü varsayımlar şunlardır(75) :

- 1- Çatışma kaçınılmazdır.
- 2- Çatışmanın nedeni herşey olabilir.

74- LUTHANS, Fred : Organizational Behavior, Copyright 1973 by McGraw Hill, Inc., New York, p. 472.

75- LUTHANS, Fred : a.g.e., p. 473.

3 - Çatışma değişimin vazgeçilmez ögesidir.

4 - Çatışma örgüt için de faydalı olabilir.

Bu varsayımlarda çatışma olgusuna olumlu bir yaklaşım vardır. Bu nedenle, çatışma olgusu üzerinde ciddi olarak durulmuş, çatışmanın örgütün amaçları ve faydası doğrultusunda yönetilmesi için değişik modeller, teknikler geliştirilmiştir.

A- ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELLERİ

Yapılan araştırmalar sonucu örgütlerde çatışma olayını incelemek üzere üç temel kavramsal model geliştirilmiştir(76). Bunlar: 1- Pazarlık modeli, 2- Bürokratik model, 3- Sistem modeli.

1- Pazarlık Modeli

Bu model, kıt kaynaklar için mücadele eden grupların sorunlarını ele almak üzere geliştirilmiştir. Bu modelin özellikle personel - yönetim ilişkilerinde, bütçeleme süreci ve kurmay-komuta çatışmalarında uygun bir model olduğu belirtilmektedir.

Menfaat grupları arasında çıkan çatışmanın bu model bağlamında çözümüne yönelik çabalar hem / ya elde edilebilir kaynakların artırılması yönünde hem de / ya da tarafların taleplerini azaltması yönünde olabilir(77).

2- Bürokratik Model

Ast-üst çatışmalarının incelenmesi veya hiyerarşinin dikey boyutundaki çatışmaları ele alan bu model, ilk olarak davranışların kontrolü için yapılan kurumsal yaklaşımlarla örgütün bu yönde yapmış olduğu kontrole karşı tepkilerin oluşturduğu sorunları ele alır.

76- PONDY, Louis.: (Çev. ÖZGÜVEN, B. Murat) "Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller", Bursa, İ.T.İ.A. Dergisi, C. II, No : 1, Temmuz 1973, s. 361.

77- BUMİN, Birol: a.g.e., s. 109.

Örgütlerde düşey çatışmalar üstlerin, astların davranışlarını denetleme girişimi ve astların da bu denetime direnmelerinden doğar.

PONDY'ye göre(78), ast ile üst arasında bir uyuşmazlık olduğunda üstler, astların direnişini bireysel güç kullanımına karşı olan nefretten doğduğunu düşünürler. Bu nedenle astın direnişine karşı bürokratik bir tepki olarak bireysel denetim yerine bireysel olmayan kurallar ikame edilir. Bu kurallara çok daha çatışmalı bir tepki oluşur. Şöyle ki, kuralların konması otorite ilişkisini daha belirginleştirir ve astı belirsizliğin sağladığı özerklikten mahrum bırakır, onun hareket serbestisini kısıtlar, davranışlarını daha kolay tahmin edilebilir hale getirir; bütün bunlar astın örgütteki kuvvet pozisyonunu zayıflatır. Özerk alanları üstleri tarafından azaltılmak istenen astlar kendilerini tehdit edilmiş ve amirleri ile çatışma halinde görürler.

3- Sistem Modeli

Bu model, taraflar arasındaki fonksiyonel ilişkilerden doğan veya yatay doğrultudaki anlaşmazlıklardan doğan çatışmaları ele alır.

Pazarlık modeli rekabet sorunlarına, bürokratik model denetim sorunlarına yönelirken, sistem modeli koordinasyon sorunlarını konu edinmektedir(79).

PONDY, konu ile ilgili klasikleşmiş makalesinde bu üç model arasında ortak bağlantı noktaları olduğunu belirtmekte ve en önemlilerini üç maddede toplamaktadır(80):

1- Her çatışma ilişkisi birbirine bağlı uyuşmazlık aşamalarından meydana gelmiştir. Her aşama bir gelişme sırası görterir ve uyuşmazlık ilişkileri çatışma dönemleri bağıntıları üzerinde tipik

78- PONDY, Louis R.: a.g.m., s. 376.

79- BUMİN, Birol: a.g.e., s. 124.

80- PONDY, Louis R.: a.g.m., s. 376.

benzerlikler yönünden ayırt edilebilirler. Bu durum çatışmanın pratik bir tanımını ortaya koyar.

2- Çatışma, örgüt ve personel için fonksiyonel olabilir. Kökenler gerek personel gerekse örgütsel yapıdan gelebilmektedir. Bu nedenle çatışma sorununun çözümünün istenebilirliği hassas ve dikkatli bir yaklaşımı gerektirir.

3- Sadece genel anlamda dengeye karşı bir tehlike teşkil etmesi nedeni ile değil, fakat daha karmaşık bir şekilde, başka bir deyişle geri bilgi sistemi içindeki örgütsel davranışı karakterize eden esas değişiklik niteliği dolayısıyla çatışma, örgütün dengesi ile çok yakından ilgilidir.

B- ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE TEKNİKLER

Yapılan gözlemlere göre, çatışmanın yapısal değişiklere sebep olduğu; bu durumun sadece güçlü / sıkı bir denge durumunda ortaya çıkmadığı belirtilmektedir(81). Ayrıca bu yapısal değişime uğramamak için 4 önemli etken daha belirtilir. Bunlar; son hareketlerin incelenmesi (kritize edilmesi), etken bir iletişim, tarafsız kaynak dağıtımı ve çatışma çözümünde kullanılan sürecin standart hale getirilmesidir. Çatışma yönetiminde bunlar önemsenmelidir.

Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların artırıcı bir şekilde değerlendirilmesi anlamını içerir(82). Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicidir. Bunun için çatışmanın nedenini tespit ettikten sonra en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermekle karşı karşıyadır.

81- PONDY, Louis R.: "Varieties of Organizational Conflict", Administrative Science Quarterly, Vol.: 14, N:4, December 1969, p. 502.

82- PEKER, Ömer: Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları No: 258, Ankara 1995, s. 144.

Çatışma yöneticisi karar verebilmek için şu sorulara cevap aramalıdır(83):

1. Çatışmanın çıkış sebebi nedir?
2. Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışmanın gelişmesi nasıldır?
3. Çatışmanın gizli nedenleri nelerdir?
4. Çatışmanın çözümü için tarafların tutumları nasıldır?
5. Anlaşmazlığı büyüten nedenler söz konusu mudur?
6. Bir çözüme ulaşıncı hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilir?
7. Alternatif çözümler var mıdır, geçici çözüm yararlı mıdır?
8. Anlaşmazlığın giderilmesi için örgüt içinden veya dışından birinin müdahale etmesi mümkün müdür?
9. Çatışmanın tarafları, dışarıdan müdahale olmadan bir çözüme ulaşabilmeleri mümkün mü?
10. Örgüt yapısı ne tür bir çözüme uygun düşmektedir?
11. Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından ne zaman denetlenmektedir?

Bu belirtilen sorunlara cevap bularak çatışmayı analiz eden yönetici, çözüm için, biraz sonra belirteceğimiz çatışmayı yönetim tekniklerinden birini kullanacaktır. Çatışmayı yönetim tekniklerini, bireylerarası ve örgütsel çatışmaları yönetim teknikleri olmak üzere iki ayrı başlık altında ele almak gerekir(84). Çünkü, bireylerarası çatışma çözüm yolları takip edilirken, yöneticilerin çeşitli şekillerde yapabilecekleri müdahaleler yanında, çatışma içinde olan personelin gösterecekleri davranışlar da önem arzeder.

83- EREN, Erol: a.g.e., s. 371-2.

84- KOÇEL, Tamer, a.g.e., s. 403.

1- Bireylerarası Çatışma Yönetimi Teknikleri

Çatışma olayı, çatışma içindeki personel üzerinde baskı yapar ve bu baskı sonucu personelde psikolojik ve fizyolojik dengesizlikler yaratır ve değişik davranışlar göstermesine sebebiyet verir. Bu davranış tipleri şunlar olabilir(85):

a- Çekilme ve Kayıtsız Kalma

Kendisini bir çatışma içinde bulan ve baskı altında kalan bir personel ya ortamdan çekilebilir (istifa, devamsızlık, katılmama) veya örgütle ilgili konulara ilgisiz kalabilir. Bu durum da ise iletişimin azalması ve kesilmesi, güvensizlik oluşması, karşılıklı yardımlaşmanın kaybolması nedenlerinden dolayı çatışmayı artırır. Eğer taraflar arasında dostluk, karşılıklı saygı ve güven mevcutsa iletişimin kesilmesi ihtimali azalacağından uygun bir çözüme ulaşılacağı umulur.

b- Saldırgan Olma

Çatışma ve baskı (stres) personeli, en uç nokta olan fiziki saldırganlığa kadar götürebilir. Personelin saldırganlığı bir konuya (projeye, fikre) veya diğer personele ya da tüm örgüte yönelebilir. Böyle bir durumda karşı tarafın tutumu çatışmayı azaltır veya artırır.

c- Aklileştirme

Çatışma içinde bulunan personel kendi durumunu aklileştirerek savunmacı bir konum alır. Yani, örneğin, başarısızlığın nedenini yöneticinin yönetim tarzına bağlar. Çatışmanın nedenlerini başkalarında (üstler, diğer departmanlar gibi) arama eğilimi gösterilir. Personel kendi içinde bulunduğu bu çatışmalı durumu aklileştirme eğiliminde olduğu için kendini haklı gösterecektir. Bu nedenle söz konusu personel çatışmanın ortadan kalkması için özel bir çaba sarfetmeyecek, çözüm adımlarını karşı taraftan bekleyecektir.

d- Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme

Çatışma nedeniyle baskı altındaki personel bazan, kendine acındırma, surat asmak gibi olgun olmayan davranışlar gösterebilir. Moral bozukluğu olarak nitelendirilebilecek bu durum, personelin çalışma biçimi etkileyerek, verimi düşürecektir.

Buraya kadar belirttiğimiz personel davranışları, onların performans ve örgüt amaçları üzerinde olumsuz etkide bulunur. Bu nedenle yönetici personelini-astlarını etki altında bulunduran nedenleri bularak, bunları düzeltici önlemler almalıdır.

2- Örgütsel Çatışmaları Yönetim Teknikleri

a- Problem Çözme

Gruplararası çatışmaların çözümünde en etkili teknik olarak kabul edilen problem çözmede amaç, suçluyu bulmak değil temel görüş ayrılıklarının tespit edilmesidir. Bunun için taraflar temeldeki esas çatışma kaynağı ile yüzyüze getirilir. Sürekli etkileşim yoluyla tarafların sahip olduğu ortak noktalar vurgulanmaya, anlaşmazlığın temelindeki nedenler ortaya konmaya çalışılır. Problem çözme yöntemi, örgütsel çatışmayı çözmeyi amaçlar ve bunun için çatışma nedenlerinin temeline iner ki, bu özelliği bu tekniğin üstün niteliğidir (86).

b- Kaçınma ve Bağlanma

Çatışma olayı, personelde baskı ve moral bozukluğu yarattığı ve örgütte ortamı geren bir faktör olduğu için çatışmadan mümkün olduğunca kaçınılır. Örgütte varolan sorun ortaya çıkmasın ve bir olumsuzluk olmasın diye yöneticiler sık sık geri çekilme yoluyla çatışmadan kaçınma davranışı gösterirler(87). Burada çatışma yönetici

86- AYDIN, Mustafa: Örgütlerde Çatışma, Bas-Yay. Matbaası (Ankara), 1984, s. 34.

87- ÖZALP, İnan: a.g.m., s. 110.

tarafından görmezden gelinir. Bu davranış şüphesiz çatışmayı çözmez; ancak çatışmanın önemsiz olduğu, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda bu teknik yararlı olabilir. Yöneticinin bu şekilde davranabilmesi için herşeyden önce var olan çatışmalı durumu analiz etmesi, çatışmanın boyutları ve tarafların bu duruma karşı geliştirdiği tavırları konusunda bilgi elde etmesi gerekecektir.

c- Üstün Amaçlar Yöntemi

Üstün amaçları oluşturma yöntemi, Sherif ve arkadaşlarının 1954'de yürüttükleri meşhur yaz kampı deneyine dayanır(88). Bu deneyde kampta bulunan iki çocuk grubu arasında suni olarak düşmanlık ve çatışma oluşturulmuş, daha sonra oluşturulan bazı mizansenler sonucu iki düşman grup, kendilerini tehdit eden meselelerin üstesinden -birlikte çabalayarak- gelmeye zorlanmışlardır. Sonuçta gruplar arasındaki düşmanlığın giderek azaldığı görülmüştür. Bu araştırmanın bulguları, çatışan taraflara benzer amaçları paylaştıklarının hatırlatılması, aralarındaki çatışmayı çözmede çok etkili olabileceğini ortaya koymuştur.

Bu yöntemin uygulanması, önce ortak bir amacın tanımlanması ve çatışan tarafların bu amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacağını görmesi ile başlar ve çözüm için taraflar işbirliğine gitmek gereğini hissederler.

Üstün amaçlar tekniği her çatışma için uygun değildir; örneğin her iki tarafın kazançlı çıkmasının mümkün olmadığı durumlar gibi.

d- Yumuşatma

Bu teknik personel ve gruplar arasında bulunan ayırımı önemsememe, ortak yönleri ve ilgileri belirtmeyi ifade eder(89). Yani,

88- TEKARSLAN, Erdal-BAYSAL, A. Can-ŞENCAN, Hüner-KILINÇ, Fazıl: Sosyal Psikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul 1989, s. 241

89- AYDIN, Mustafa: Eğitim Yönetimi., Genişletilmiş III. Baskı, hatipoğlu Yayınevi, Ankara 1991, s. 306.

bu teknikte görüş ayrılığı olan konular üzerinde tartışma yapılmaz, tarafların paylaştığı ortak görüşler üzerinde durulur.

Bu tekniğin, çok sık kullanılmasına karşın, yüzeysel bir çözüm sağladığı, sorunun zamanla tekrar su yüzüne çıkacağı dolayısıyla kısa süreli ve geçici bir çözüm yolu olduğu belirtilmektedir.

e- Güç (Yetki) Kullanma

Örgütte iki personel arasında ortaya çıkan çatışmanın giderilmesi için yasal yetki kullanılarak, çatışmaya taraf olanlara emir verilerek çatışmanın durdurulması, şahsiyetlerini konunun dışında tutmaları, objektif davranmaları istenir. Örgütsel çatışmayı gidermede en eski ve en az etkili bir tekniktir, güç (yetki) kullanma(90). Bu tekniği kullanırken dikkatli olunmalı, yetki taraflarca benimsenecek biçimde ve oranda kullanılmalı; taraflardan birinin örgütün yanına, diğerinin örgütün karşısına geçmesine meydan verilmemesi gerekmektedir.

f- Çatışmaya Taraf Olan Bireyleri Değiştirme

Bu teknik iki şekilde söz konusu olmaktadır. Birinci şekli çatışmaya taraf olan personeli örgüt içinde başka birimlere gönderilmesi ve bunların yerine çatışmaya girme ihtimali az olan bireyler getirilmesi biçimindedir.

İkinci şekli ise, çatışmaların çoğunun bireysel algılamanın bir sonucu olduğu, çatışma içindeki beşeri ögenin değiştirilmesi gerektiği; bunun için de temel yol, tutum ve etkilemeye yönelik eğitim çalışmaları yapmak biçiminde uygulanabilir(91). Bu eğitim çalışmalarında, Duyarlılık Eğitimi, Takım Kurma, Biraraya Getirme Toplantıları gibi örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanmak mümkündür.

90- AYDIN, Mustafa; "Örgütlerde...", a.g.e., s. 38.

91- KILINÇ, Tanıl; "Örgütlerde Çatışma Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi", İ.Ü.İ.F. Dergisi, C. 15, S.1, İstanbul 1986, s. 159.

g- Taviz Verme

Bu tekniğe göre, çatışmaya taraf olanlar kendi amaçlarında biraz fedakarlıkta bulunarak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece her iki taraf da açık ve kesin bir galibiyete ulaşamayacaktır. Hangi tarafın ne kadar fedakarlık yapacağı tarafların nisbi gücüne bağlı olacaktır(92). Bu tekniğin esası “farklılıkların paylaşılması” dır.

h- Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Bu teknik, örgüt yapısının çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesini öngörür(93). Bu değişiklik kaynakların ayrılması, iş tanımlarının değiştirilmesi, belirli bir birimin başka bir birime bağlanması şekillerinde olabilir veya yeni örgütsel birimler ihdas edilebilir.

i- Kura Çekme

Yönetici, çatışan tarafların hepsine hak veriyor ve uzlaşmalarını istiyorsa, çatışmanın çözümü için, şanslarına veya kaderlerine razı olmalarını söyleyerek kura yoluna başvurabilir. Ancak bu tekniğin önemli sakıncası vardır: kurada hakkını kaybeden taraf ya güdüleme eksiği içinde örgütte kalmaya devam edecek veya öneminin azaldığını düşünerek örgütten ayrılacaktır(94). Birinci durumda, personelin verimliliği düşecek, ikinci durumda ise örgüt belki kaliteli bir personelinin kaybetmiş olacaktır. Dolayısıyla bu teknik pek tavsiye edilir gözükmemektedir.

j- Sorun Çözme

Çatışmalara kalıcı çözüm getiren en önemli teknik olarak kabul edilen bu tekniğe göre, çatışan tarafların “sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatif önerme ve her iki

92- PEKER, Ömer: a.g.e., s. 145.

93- KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 407.

94- EREN, Erol: a.g.e., s. 375.

tarafın anlayabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacıyla bir araya gelmeleri” söz konusudur(95).

“Kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar” gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için bu teknik (tarafların tartışmalar esnasında birbirlerini gerçekten anlamalarını sağlaması nedeni ile) en etkin ve başarılı olduğu, fakat biraz zaman aldığı belirtilmektedir.

k- Hakeme Başvurma

Çatışma içindeki tarafları yönetici de ikna edemiyorsa bu taktirde objektifliğine güvenilen bir bireyin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakemliğine başvuru olan birey çatışmanın bütün taraflarının güvenini kazanmış ve tarafsızlığına inanılan biri olması gerekmektedir. Hakem tarafları dinler ve konuya ilişkin kararını belirtir(96).

Çatışmanın yönetilmesi ilişkin bu tekniklerden sonra bu konudaki sistematik bir yaklaşım üzerinde durmak istiyoruz.

3- Çatışmanın Yönetimine Sistematik Bir Yaklaşım

Çatışmanın çözümüne yönelik sistematik bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre gruplararası çatışmada üç temel varsayım vardır(97):

- 1 - Çatışma kaçınılmazdır
- 2 - Çatışma kaçınılmaz değildir. Anlaşma mümkün değildir.
- 3 - Çatışma olmasına rağmen anlaşma mümkündür.

Bu varsayımlar şekildeki gibi ifade edilmektedir:

95- TEKARSLAN, erdal ve d.: a.g.e., s. 240.

96- EREN, Erol: a.g.e., s. 375.

97- ÖZALP, İnan: a.g.m., s. 113.

Aktif ↑ ↓ Pasif	Çatışma kaçınılmaz anlaşma mümkün değil	Çatışma kaçınılmaz değil. Ancak anlaşma da mümkün değil	Çatışma olsa da anlaşma mümkün	Şansa bağlılık yüksek
	Kazanma - kaybetme güç mücadelesi	Çekilme	Sorun çözüm	↑ Şansa bağlılık orta ölçüde
	İkinci bireynin yargısı	Yalnız bırakma	Ortak bir noktada anlaşma (pazarlık, ödün verme)	↓ Şansa bağlılık düşük
	Kura çekme (kadere bırakmak)	Kayıtsızlık	Barışçı yaklaşım (yumuşatma)	

Şekil 7 : Sistematik Çatışma Yönetimi

Kaynak: İnan ÖZALP: "Örgütlerde Çatışma", a.g.m., s.113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİK

I- VERİMLİLİK VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Verimliliğin tanımına geçmeden önce, verimlilik sözcüğünün anlamı üzerine kavramsal bir açıklama yapmayı gerekli görüyoruz. Bu açıklama, söz konusu kavramın zihinsel düzeyde daha iyi anlaşılmasına imkan verecektir hiç kuşkusuz.

Verimlilik, hem kavram, hem bir terim ve hem de bir olgu olarak ele alınabilir(1).

Bir olgu olarak ele alındığında verimlilik, bir davranış biçimidir; bir süreci, olup-bitmeleri içerir. İnsanlar ilkçağlardan beri bilinçli yada bilinçsiz verimli olma eğiliminde olmuştur.

Kavram olarak verimlilik ise, terim özelliğini kazanmasında önkoşuldur. Olgusal durumun, kendiliğinden davranış biçimi olmaktan çıkmasıyla, kavramlaşma başlar. Kavramlar değer yargılarına bağlıdır ve bu nedenle çeşitli biçimlerde algılanırlar. Yani kavramlar bireysel olma, yöresel ve dönemsel olma özelliklerine sahiptir. Kavramlar ne zaman toplumsallaşmaya/evrenselleşmeye başladı, artık bir terim olma süreci başlamıştır.

Verimlilik, bir terim olarak teknik bir durumun anlatımıdır. Bu çalışmada verimlilik terim olarak kullanılmaktadır.

A. VERİMLİLİĞİN TANIMI;

Verimlilik (Prodüktivite) kesin olarak belirlenmesi mümkün olmayan, tanımlanmasında güçlük, teknik sorunlar dolayısıyla ölçülmesinde zorluklar olan bir kavramdır(2). Bu güçlüklerle rağmen

1- ÇAĞLAR, Yücel : "Verimlilik Üzerine Kavramsal Çeşitlemeler" II. Verimlilik Kongresi, Ankara, 19-21 Ekim 1994, M.P.M. Yayını No : 540 s. 140

2- ALKİN, Erdoğan : "Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1990, M.P.M. Yayını, s. 103.

verimliliğin bir takım tanımları vardır. Buna göre verimlilik, genellikle, eldeki kaynaklarla mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi veya belirli bir miktardaki ürünün mümkün olan en az kaynak kullanımı ile elde edilebilmesidir(3).

Verimliliğin diğer bir tanımı ise sanayi, tarım ve hizmet sektörü için geçerli olmak üzere şu şekildedir: Verimlilik, elde edilen çıktıların, kullanılan kaynaklara oranıdır(4). Bu tanıma göre, girdi miktarındaki artışa paralel olarak çıktı miktarı da artıyorsa, verimlilik seviyesinde bir değişme yok demektir. Buna karşın, aynı miktardaki mal veya hizmet daha az girdi (emek, sermaye, toprak, malzeme, hammadde) ile elde edilebiliyorsa ya da mevcut girdilerin daha etkili kullanılması yoluyla çıktıların artması durumunda artan verimlilikten söz edilir. Bu son ifadeden hareketle, verimlilik kavramının, kaynakların ne kadar etkili kullanıldığının bir göstergesi olduğu belirtilmektedir.

Verimlilik “daha az masrafla, daha az personelle, az yorularak, daha fazla üretim, kaliteli ürün veya seviyeli hizmet elde etmek, verimli çalışmak, randımanlı olmak, rantabl olmak” biçiminde de tanımlanmaktadır(5).

Verimlilik ile prodüktivite kavramları arasında anlam farklılığı olduğunu iddia eden yazarlar da var. GÜRSOY, bu farklılığı, prodüktivitenin üretebilme yeteneği anlamına geldiğini, Türkçe’de ise üretkenlik ya da üretebilme yeteneği başka şey, verimlilik başkadır, şeklinde ortaya koymaktadır(6). O’na göre üretkenlikte, üretebilme yeteneği söz konusudur; ancak verimlilikte, üretebilme yeteneği

3- DİCLE, İ. Atilla : “Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik”, ODTÜ Gelişim Dergisi, s.9, 1975, s. 25.

4- ÖZDEMİR, Mahmut : “Verimlilik Üzerine Düşünceler Ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, S. 2, 1991, M.P.M. Yayını, s. 169.

5- KÜÇÜK, Bahattin : “Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, 1995, M.P.M. Yayını, s. 18.

6- GÜRSOY, Bedri : “Verimlilik (Prodüktivite) Üzerine”, Verimlilik Dergisi, C. 14, S. 1, 1984, s. 40.

yanında, bir çoğalma, fazlalaşma söz konusu olup, bu çoğalma üretebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır.

Anlam açısından böyle bir ayırma gidilebilse de, prodüktivite ve verimlilik kavramı ilgili çevrelerde genelde birbiriyle örtüşür kavramlar olarak kullanılmaktadır. Biz de her iki kavramı aynı anlamda kullanacağız. Zaten, GÜRSOY'un makalesinin adında verimlilik yanında parantez içerisinde prodüktivitenin de yazılmış olması, her iki kavramın eş anlamlı kullanıldığına ilişkin önemli bir işarettir.

GÜRSOY'un yaklaşımına benzer bir yaklaşım da FENSKE'ye aittir. Ona göre prodüktivite, prodüktif olma miktarıdır ve prodüktivite ile verimlilik bazen birbiriyle olumlu ilişkili ise de her zaman geçerli değildir; çünkü herhangi bir kaynak bir şey ürettiği an prodüktiftir, fakat bu üretim süreci verimli olmamış olabilir(7).

Prodüktivitenin aşağıdaki anlamlarda kullanıldığı belirtilmektedir(8) :

1. Prodüktivite verimliliğin bir şeklidir.
2. Prodüktivite kaynakların kullanılışındaki etkililiktir
3. Prodüktivite bir orandır.
4. Prodüktivite bir çeşit ölçüttür.

FENSKE, bu tanımların doğru kabul edilmediğini, “kullanılan kaynaklar” ve “üretilen mal ve hizmetler” açısından bir tanım yapılması gerektiğini belirtir ve bu tanımın da verimlilik, etkililik, ölçek, oran gibi kavramları içermediğini ifade eder. Ona göre prodüktivite, belli bir sürede kullanılan kaynaktan elde edilen mal ve hizmet miktarı veya belirli bir sürede bir birim kaynak başına elde edilen ortalama mal ve hizmet miktarıdır(9).

7- FENSKE, Russel W. S.: “Prodüktivite Kavramının Anlamı Üzerine Bir İnceleme”, Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, 1973, M.P.M. Yayını, s. 69-70.

8- FENSKE, Russel W.S.: a.g.m., s. 69.

9- FENSKE, Russel W. S.:a.g.m., s. 69. v.d.

Genellikle verimlilik tanımlarındaki farklılaşmalar, verimlilik oranını teşkil eden girdi ve çıktı unsurlarının ölçülmesi açısından ortaya çıkmaktadır : Yazarların bir kısmına göre, girdi ve çıktı unsurlarının para birimi ile, diğer bir kısmına göre de fiziki birimlerle ölçülmesi gerekmektedir(10).

Verimlilik konusunda evrensel bir tanım ortaya koymak şimdilik mümkün olmadığı için, verimlilik ile produktivitenin eş anlamlı kavramlar olduğu ve değişik tanımlamaların hepsinin verimlilik çalışmaları açısından dikkate alınması gereği belirtilmelidir.

B- VERİMLİLİK VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Her ülke için olduğu kadar, özellikle kaynakları kıt olan ülkeler için verimliliğin önemi büyüktür. Gelişme yolunda olan ülkeler içinde bulundukları durumdan inkişaf edebilmeleri için emek, sermaye, malzeme, zaman, bilgi ve teknoloji gibi üretim kaynaklarını en etkili ve verimli kullanmalıdırlar(11). Verimliliğin artırılması, ülkelerin sinai gelişimi açısından çok önemlidir. Çünkü düşük verim, enflasyon seviyesini ve işsizliği etkilemektedir. Örgüt düzeyinde de kârı azaltıcı, uluslararası rekabet gücünü azaltıcı etkiler yapmaktadır(12). Verimliliğin bu önemi ve hayatın önemli alanlarını etkiliyor olması, bu kavramın, her alanda ele alınabilen bir konu olmasına neden olmakta, hatta toplumların hayat seviyeleri verimlilikleriyle ölçülmektedir(13).

Verimlilik kavramının her alanda ele alınıyor olması, değişik kavramlarda ilişkilendirilmesine, hatta bazı kavramlarla aynı anlamda kullanılmasına neden olmaktadır.

10- İSBİR, E. Günay : " Kamu Personelinin Etkenliği", A.İ.T.İ.A.Dergisi, C.6, S. 1-2, 1974, s. 220.

11- ÖZDEMİR, Mahmut : a.g.m., s. 169.

12- TEZEREN, Atilla : "Bir Denetim Aracı Olarak Verimlilik Nedir? İşletmelerde Verim Artışı Nasıl Sağlanmaktadır?", Verimlilik Dergisi, C.14, S.3, 1984, M.P.M. Yayını, s. 57.

13- GÜRSOY, Bedri : "Anme Masraflarında Verimlilik", T. Bekir BALTA'ya Armağan, A.Ü.S.B.F. ve TODAİE Ortak Yayını, Ankara 1974, s.249

Verimlilikle ilişkilendirilen kavramlardan bazıları şunlardır: Etkililik, İktisadilik, Kârlılık, Yeterlik.

1. Verimlilik ve Etkililik

Etkililik kavramı verimlilik kavramı ile zaman zaman aynı anlamda kullanılıyor olmakla birlikte, bu iki kavram birbirinden farklı anlamalara sahiptir(14). Etkililik kavramı genellikle, örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesi, olarak tanımlanırken; verimliliğin ise, “belirli bir zaman parçası içerisinde üretimden elde edilen çıktılarının aynı zaman parçası içerisinde üretimde kullanılan üretim unsurlarına oranı” şeklindeki tanımının en fazla üzerinde birleşilen tanım olduğu belirtilmektedir(15).

Verimlilik ile etkililik kavramlarının birbiri yerine kullanılmasının yönetim düşünürlerinin bu kavrama yükledikleri anlamla ilgili olduğu söylenebilir. Şöyle ki; geleneksel olarak etkililik sorununa verimlilik açısından yaklaşılmış ve en az kaynak harcanarak en çok ürün ya da hizmetin elde edilmesi şeklinde anlaşılan verimlilik, etkili bir yönetimin başlıca özelliği olarak kabul edilmiştir. Buna karşın çağdaş yönetim düşüncesinde verimlilik kavramının yerini etkililik almıştır. Amaç açısından ele alınan bu kavram bir faaliyet veya davranışın yöneltilmiş olduğu amaca ulaşması olarak tanımlanmıştır(16).

Burada verimlilik ile etkililik kavramları arasında şu farklar belirtilebilir(17):

1. Etkililik, sonuç durumuyla (çıktılarla) ilişkili iken, verimlilik, bu sonuca nasıl ulaşıldığını gösteren bir araçtır.

14- BİLGİN, Kamil Ufuk : Kamu Yönetiminde Verimliliğin Sağlanması Açısından Kuruluş İçi Haberleşmenin Yeri ve Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Ü., Ankara, 1986, s. 9.

15- İSBİR, E., Günay : a.g.m., s. 240.

16- SAĞLAM, Mehmet : Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını No : 185, Ankara, 1979, s. 52

17- ALDEMİR, M. Ceyhan : “Örgütsel Etkililik”, Verimlilik Dergisi, S.4, 1983, M.P.M. Yayını, s. 125.

2. Verimlilik, her zaman etkililiği öngörmeyebilir. Sürekli verimsizlik, sonuçta amaçlara ulaşılamamasına neden olabilir. Bazen, amaçlara ulaşıldığı halde, bu süreçte verimli hareket edilmemiş olabilir.

3. Etkililik, verimlilikten daha geniş çerçeveli bir kavramdır.

Bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koyduktan sonra sonuç olarak şu söylenebilir : Verimlilik kavramı çoğunlukla, üretilen mal ve hizmetlerin miktarlarının bir ölçü birimi ile ifade edilebildiği durumlarda kullanılması tercih edilmelidir. Bunun için de girdi ve çıktı miktarlarının bilinmesi gerekmektedir. Etkililik kavramı ise girdi ve çıktı miktarlarıyla ilgili olmayıp, örgütün amacına ulaşma derecesini esas almaktadır.

2. Verimlilik ve İktisadilik, Kârlılık, Yeterlik, Performans

Ekonomik verimlilik de adı verilen iktisadilik kavramı, ekonomik değerlerin birbirine oranıdır(18). Yani, üretimin değerinin üretimin maliyet giderleri toplamına oranı, girdinin değeri bölü çıktının değeridir. Bu kavramın, verimliliğin parasal açıdan ölçülmesi şeklindeki tanımına uygun bir anlamı var. Ancak verimliliğin daha geniş bir anlamı vardır.

Kârlılık kavramı, elde edilen kârın sermayeye oranı ile elde edilmektedir. Kârlılık, pazar şartlarının durumuna göre artan veya azalan bir durum iken, verimlilik çıktıların nasıl elde edildiğine ilişkin bir araç olup, verimlilik, kârlılığı olumlu yönde etkileyen bir kavramdır.

Yeterlik kavramı da kabul edilen standart durumun gerçek duruma oranı olup, yeterlik, bir verimlilik ölçme tekniği olarak kullanılabilir. Yeterlilik oranının 1'den küçük olması verimliliği ve kârlılığı olumsuz etkiler.

18- ŞAHİN, Mehmet : "İşletme Verimliliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Kavramlar", E.A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.I, S.2, Eskişehir, Haziran 1983, s. 72.

Verimlilikle ilgili diğer bir kavram performans (personel başarımı) dır. Örgütlerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği örgütün amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bir çok yazar bu katkıyı personel performansı, olarak adlandırmaktadır. Personel performansı ile anlatılmak istenen, personelin görev ve sorumluluklarını ne derece etkili bir şekilde yerine getirdiğidir(19).

II. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK

A- KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİN ANLAMI

Verimlilik genelde sosyal yönünden ziyade, ekonomik yönüyle değerlendirilerek, kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılıp kullanılmadığı hususunda bir ölçüt olarak ele alınmıştır. Oysa gerçekte verimlilik, gelir dağılımı, istihdam, demografik yapı, sinai ilişkiler vb. pek çok alanı etkileyen ve bunlardan etkilenen bir olgudur(20). Bu nedenle verimlilik konusu, kamu yönetimi ve kuruluşlarından işçi-işveren ve kuruluşlarına kadar geniş alanı ilgilendiren bir kavramdır.

Sosyal hayatta kabaca iki tür örgütten söz edilebilir. Birincisi kâr amacı güden örgütler; diğeri ise amaçları kâr elde etmek olmayan örgütler. İkinci tür Örgütlere, vakıfları, mesleki kuruluşları, baroları, mesleki odaları, merkezi ve yerel kamu idareleri örnek verilebilir.

Kâr amacı güden kuruluşlarda “kâr” olgusu verimliliğin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde bir araç olduğu halde kamu yönetimi, verimliliğin ölçülmesi açısından böyle bir araçtan yoksundur. Dolayısıyla kamu kuruluşlarının yaptıkları görevlerin ve ürettikleri hizmetlerin parasal değerinin tespitindeki güçlük, verimliliklerinin değerlendirilmesini de güçleştirmektedir(21). Zaten kâr amacı güden

19- ALDEMİR, Ceyhan-Alpay ATAOL.-G. Budak SOLAKOĞLU : Personel Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, I. Baskı, İzmir, 1993, s. 209.

20- YENER, Ergün-ÖZDAMAR, Serpil : “Verimliliğin Sosyo-Ekonomik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1990, M.P.M. Yayını, s. 11.

21- PEKİN, Hüseyin : “Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Prodüktivite Meselesi”, Verimlilik Dergisi, S.3, 1990, M.P.M. Yayını, s. 29-30.

örgütlerde de, kâr amacı yanında halka hizmet de götürmesi, kâr oranlarının alt ve üst sınırlarının verimlilik açısından bilinmesi gerektiği, bunun ise yeterince açık bir şekilde ortaya konulmadığı, verimli bir örgütün kâr oranının ne olması gerektiği vb. konuların açıklığa kavuşturulmamış olması gibi nedenlerle, bugün çağdaş örgütlerin (işletmelerin) verimliliğini ölçmede de yeterli bir araç olma niteliğini kaybetmeye başladığı belirtilmektedir.

Kamu örgütlerinin amaçları yasama organınca düzenlenir, en genel biçimiyle de anayasada yer alır. Anayasamızın 112. maddesinde, idarenin kuruluş ve görevleriyle bir bütün olduğu ve bunun kanunla düzenleneceği belirtilmektedir. Kamu örgütleri bu şekilde, anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik gibi hukuki metinlerce ortaya konan amaçları doğrultusunda faaliyette bulunur, görev yaparlar. Kamu örgütlerinin bu görevleri belli bir döneme ilişkin olmayıp süreklilik arzeder. Dolayısıyla bir kamu örgütü için, şu sürede amacını gerçekleştirdi, gibi yargıya varmak mümkün olmamaktadır.

Diğer taraftan kamu örgütlerinin önemli bir kısmının asıl amaçları kesin ve niceliksel bir tanımla ortaya konulamamakta, bu nedenle de bu örgütlerin elde ettikleri idari başarıları kesin bir şekilde ölçmek veya değerlendirmek zor olmaktadır(22). Burada kamu örgütlerini “mal” ve “hizmet” üretenler olarak ikiye ayırırsak; bir mal üreterek piyasaya veren kamu örgütlerinin (Kamu İktisadi Teşebbüsleri), verimliliğin, çıktının girdiye oranı, tanımından hareketle, verimliliklerinin ölçülmesi mümkün olabilir. Ancak “hizmet” üreten kamu idarelerinin verimliliklerini ölçmek hayli zor olacaktır. Çünkü, bu tür örgütlerin sundukları hizmetlerin derece ve miktarını ölçmede kullanılabilecek bir araç bulmak zordur. Ayrıca kullanılan araç ve gereçlerin piyasa şartlarında temin edilmiyor olması da girdi maliyetlerinin tespitini dolayısıyla verimliliği ölçmeyi zorlaştıran bir diğer nedendir.

Bu durumda verimlilik kavramı kamu örgütleri açısından kullanışlı olmamakta (mı)dır?

Kamu örgütlerinin yukarıda belirttiğimiz yapısı ve kâr amacının hep geri planlarda kalması gibi nedenlerle kamu yönetimi için verimlilik kavramının yerine etkililik kavramının tercih edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir(23).

Kamu yönetiminde etkililik kavramının tercih edilmesi verimlilik kavramının yok sayılması veya işlevsiz kabul edilmesi anlamında olmaması gerekir. Burada konu, verimliliği de içine alan bir üst kavram olarak etkililiğin ölçme ve değerlendirme açılarından daha kullanışlı olmaları dolayısıyla tercihe şayan olmasıdır. Etkililik konusuna çağdaş düşüncenin sistem yaklaşımı açısından yaklaşan uygulamalı bir çalışmanın sonucuna göre, örgütsel etkililiğin ölçülmesinde “verimlilik, çevre şartlarına ve değişime uyum yeteneği, esneklik gibi üç kriterin etkililiğin ölçülmesinde güvenilir olduğu ileri sürülmüştür(24). Burada olduğu gibi verimlilik, etkililiğin bir ölçütü kabul edilmektedir.

Görüldüğü gibi kamu sektörü ile özel sektör arasında verimlilik değerlendirmesi hususunda fark vardır. Özel sektörün verimliliği girdi-çıktı kârşılaştırmasıyla hesaplanabilirken; kamu sektöründe bir birimin (dairenin) çıktısı ile o dairenin görevindeki başarısı arasında fark vardır. Bir kamu biriminin girdisi ile karşılaştırılabilir nihai çıktısı, söz konusu birimin “etkinliği”dir. Bu birimin programı ile sağlanan etki ise onun “etkililiği”dir(25).

Örneğin, kamu yönetiminin, iş bulmalarına yardımcı olmak amacıyla işsizleri eğitmesi gibi bir durumda, etkinlik ölçüsü öğretmen başına eğitilen kişi sayısıdır. Etkililik ölçüsü ise eğitilenlerin iş

23- İSBİR, E. Günay : a.g.m., s. 243.

24- SAĞLAM, Mehmet : a.g.e., s.55

25- PROKOPENKO, Joseph : (Çev. Baykal, Olcay-Nevda ATALAY ve Erdemir FİDAN) Verimlilik Yönetimi, M.P.M. Yayını : 476, Ankara, 1992, s. 33.

bulanlara oranıdır. Bu itibarla, bir devlet dairesinin verimlilik ölçüsü, dairenin çıktısı ile amaçlarını gerçekleştirme arasındaki nedensel ilişkinin değerlendirilmesiyle ele alınabilir(26).

B- KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK SORUNU

Verimlilik sorunu, ister liberal ekonomiye sahip, isterse sosyalist ekonomiye sahip olsun bütün devletlerin önem verdiği veya önem vermesi gereken bir konudur. Ekonomide devletçi anlayışın hakim olduğu sosyalist ülkelerde üretim ve tüketim merkezi bir plan dahilinde gerçekleştirildiği için verimlilik ile bizzat kamu yönetiminin ilgilendiği söylenebilir. Buna karşın, liberal ekonomi anlayışının hüküm sürdüğü Batı ülkelerinde ise verimlilik konusunun özellikle özel sektörün ilgisini çektiği, kamu yönetimin bu konuyla ikinci derecede ilgilendiği belirtilebilir. Bu anlayışta, daha önce ifade ettiğimiz gibi, kamu örgütlerinin amaçlarının yasalarla (biraz) soyut olarak belirtilmiş olmasının, amaçlarının dönemsel değil de süreklilik arzetmesinin, kâr gibi, verimliliği ölçmede önemli bir araçtan yoksun olmasının etkisi büyüktür.

Rosenbloom(27), Batı ülkelerinde (A.B.D. bağlamında) özel sektör-kamu sektörü karşılaştırması yaparken, kamu yönetiminde verimlilik konusunda bilgi olmadığını ve bu konuya önem vermez gözüktürken, sinai verimliliğe çok önem verildiğini, nezleye tutulmuş üç yaşındaki bir çocuğun çevresinde dolaşıp duran ana-babalar gibi yakın ilgi içinde olduğunu ifade etmektedir.

Oysa, toplumların refah seviyelerinin artırılması, adil, dengeli bir bölüşümün sağlanması üretimin artırılmasıyla mümkündür; bu açıdan da verimlilik, kamu yönetimi dahil toplumun bütün kesimleriyle yakın ilgilidir. Zaten modern devlet anlayışı da, hızlı ve dengeli kalkınmayı

26- PROKOPENKO, Joseph : a.g.e., s. 33

27- ROSENBLOOM, Richard S. : "Gerçek Verimlilik Bunalımı Kamu Yönetimindedir" (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, Ekim-Aralık 1973, M.P.M. Yayını, s. 21.

amaçlamaktadır. Bunun için gelirler merkezileştirilmekte; “teknik ve ulaştırma alanındaki gelişmeler, göçlerin neden olduğu değişimler, hizmetlerin alımlanmamış boyutlara ulaşması, yönetim ve örgütün ussal olarak düzenlenmesi zorunluluğu gibi nedenlerle hizmetler giderek merkezileştirilmektedir”(28). Toplumsal hayattaki işlevi artan kamu yönetimi için verimlilik artık önemli bir konu haline gelmiştir.

Türk kamu yönetimi açısından durum nedir? Bu sorunun cevabı için Türk kamu yönetiminin özelliklerini öncelikle ortaya koymak gerekir. Türk kamu bürokrasisinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir : 1- Çok hızlı büyüüp genişleme, 2- Kamu görevlilerinin sayısının artması, 3- Siyasal etkilerle gereğinden fazla sayıda memur alınması, 4- Kamu örgütlerinin sayısının artması, 5- Merkezci bir yönetim anlayışının egemen olması, 6- Modern uygulama ve davranışların yanısıra geleneksel olanların da yer alması, 7-Kamu yönetiminin yetenekli personelini sürekli olarak kaybetmesi, 8- Yetersiz ücret ve siyasal etkilerin personeli özel kesime kaydırması gibi(29).

Türk kamu yönetiminin bu özellikleri ve bir devletin de toplum hayatında kazanmış olduğu işlevleri gözönüne alındığında verimliliğin Türk kamu yönetimi açısından önemli bir sorun olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

C. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ENGELLEYEN NEDENLER

Kamu yönetiminde verimliliği engelleyici nedenlere geçmeden önce, özel kesimde verimliliği artırıcı temel nedenleri belirtmek faydalı olacaktır. Bunlar(30); 1- Zengin bir alt yapıdan beslenen yeni teknolojik fırsatlardan sürekli olarak yararlanma, 2- Yeniliklerin ödüllendirilmesi;

28- ÖKTEM, M. Kemal : “Kamu Yönetiminde İnsan Gücü Planlanması”, A.İ.D., C.23, S.1, Mart 1990, s. 18.

29- ERGUN, Turgay-Aykun POLATOĞLU : Kamu Yönetimine Giriş, 4. Baskı, TODAİE Yayınları No: 241, Ankara, 1992, s. 82-84.

30- ROSENBLOOM, Richard S. : a.g.m., s. 23.

yani, teknolojik fırsatları iyi değerlendirerek kazançlı çıkılması. Yeniliklerin arkasında talep vardır ve talep artışı, personel sayısını azaltmadan daha değerli ürünler üretimine olanak sağlayan araçların kullanılmasına imkan verir. 3- Başarısızlığın cezalandırılması. Verimliliği artıramayan özel kesim örgütleri zarar etmekte, piyasa koşullarında rekabet edemeyerek iflasa sürüklenebilmektedir.

Özel kesimdeki bu nedenlerden hareketle kamu yönetiminde verimsizliğin temel nedenleri basit bir şekilde ortaya konabilir :

1- Kamu kesiminde, teknolojik fırsatları yaratan, bu fırsatların personelin ve vatandaşların ihtiyaçlarını daha yakından karşılamasını sağlayıcı yönde etki yapan ve potansiyel personel adaylarında da bir bilinç oluşturacak alt yapısı yoktur. Kamu yönetimi daima teknolojik gelişmelerden az haberdardır.

2- Kamu yönetimi elde ettiği teknolojilerden de yeterince yararlanamamaktadır.

3- Özel kesimde verimli çalışma ödüllendirilmekte, başarısızlıklar ise cezalandırılmaktadır. Kamu yönetiminde ise böyle bir ödül ve ceza sistemi söz konusu değildir.

Kamu yönetiminde bu nedenlerin kaynağı nasıl oluşmaktadır. Mıhçıoğlu(31), bu durumu şöyle açıklamaktadır : Kamu yönetiminde rekabetin, dolayısıyla iflas ya da piyasadan silinme tehlikesinin bulunmaması; verimsiz kamu örgütlerinin kapatma yoluna gidilmemesi. Bazı ülkelerde (örneğin ABD) verimsiz örgütler kapatılabilirken, Türkiye’de kapatma yoluna hiç gidilmemektedir. Türk yönetim geleneğinde otoriter devlet anlayışı dolayısıyla vatandaşlar kamu yönetimine ilişkin sorunları yüksek perdeden dile getirememektedirler. Ayrıca başarısızlığın cezalandırılması sadece örgütler için değil, belirli kamu görevlileri ve yöneticileri için de söz konusu olmamaktadır.

31- MINÇIOĞLU, Cemal : “Kamu Yönetiminde Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, Ekim-Aralık 1973, M.P.M. Yayını, s. 8.

D. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMA KOŞULLARI

Kamu yönetiminde verimliliğin ilk koşulu, bütün diğer kesimlerde olduğu gibi, kamu yönetimi içinde istihdam edilen personelin verimliliği bir “değer” olarak benimsemesi, diğer bir deyişle verimlilik bilincine sahip olunmasıdır.

Diğer koşullar şu şekilde belirtilebilir(32)

1. Kamu örgütleri çağdaş yönetim tekniklerinden daha iyi yararlanmayı öğrenmelidirler.

2. Kamu yönetiminde daha çok sayıda yetenekli ve teknik eğitim görmüş görevliler çalıştırılmalıdır.

3. Kamu örgütlerine mal ve hizmet sağlayan firmalar daha verimli teknoloji ve sistemlerin kullanılmasını özendirici bir tutuma girmelidirler.

4. Kamu örgütlerindeki yöneticiler için uygulanan ödüllendirme sistemi, ilgilileri verimliliğe özendirecek biçimde yapılmalıdır.

Bu koşullara ek olarak;

5. Kamu personeli verimlilik konusunda hizmet içi eğitim yollarıyla bilinçlendirilmeli.

6. Verimsiz olan veya kamusal işlevi azalmış olan kamu örgütleri kapatılabilmeli,

7. Gerekli olmadığı halde siyasal vb. etkilerle personel artışı engellenmelidir.

Bugün batı ülkelerinde genellikle en ileri teknikler ve araç-makinalar kullanılmakta; araç-gereç ve hammadde en iyi biçimde yararlanılmaktadır. Dolayısıyla bu ülkelerdeki örgütlerde verimliliği ve etkililiği etkileyen personel ve personel arası ilişkiler olup, söz konusu

32- ROSENBLOOM, Richard S. : a.g.m., s. 25.

örgütlerin başarısı “insan ilişkileri” alanındaki başarılarına bağlı kalmaktadır(33). Türkiye’deki örgütler açısından ise hem araç-makina, hammadde ve hem de “insan ilişkileri” önemini korumaktadır.

Esasen “Toplam faktör verimliliği”, “kısmı verimlilik” gibi özel bir ayırma gidilmediği sürece verimlilik kavramı “emek verimliliği” anlamında kullanılmaktadır(34). Emek verimliliği kamu yönetiminde personelle ilgili bir takım unsuru gündeme getirir. Bu nedenle alttaki başlıkta kamu yönetiminde personeli motive eden araçlar üzerinde kısaca durulacaktır.

E. KAMU YÖNETİMİNDE PERSONELİN MOTİVASYONU

Kamu yönetiminde verim ve başarının en önemli unsurlardan biri beşeri unsurdur. Bu itibarla, yönetimi geliştirmede üzerinde durulması gereken alan, personelden azami verim sağlamayı amaçlayan ve bunun için bir takım kurallar geliştiren personel yönetimi alanı olduğu belirtilmektedir(35). Bu açıdan personelin verimliliği ile yakın ilgisi olan personelin motivasyonu ve motivasyon araçları kısaca incelenecektir.

1. Personel ve Motivasyonu

Örgütlerde personelden yüksek verim elde etmek için değişik görüşler ileri sürülmüştür. Taylor’un bilimsel yönetim anlayışına göre hareket ve zaman etütleri yapılarak gereksiz olanlar ortadan kaldırılır, böylece personelden yüksek verim elde etmek mümkün olur. Bu görüşe karşın “İnsan İlişkileri Okulu”, insanın bir robot, bir makine olmadığını, örgütlerin en temel birleştirici unsurunun insan olduğunu, örgütlerin insan ilişkilerine dayandığını ve ancak personelin moral yönden doyumu

33- MIHÇIOĞLU, Cemal : a.g.m., s. 10.

34- TİMUR, Hikmet : “Düşük Verimliliğe Neden Olan Etmenler ve Bunları Önleyici Yönetim Teknikleri Arasında İş Etüdü’nün Yeri”, H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.1, S.2, Aralık 1983, s. 58.

35- ERKİN, Vedat : “İdaride Verim ve Personel Meseleleri”, A.İ.D., C.2, S.3, Eylül, 1969, s. 37.

ile verimliliğin sağlanabileceğini ileri sürmektedir(36). Bu iki görüşün de uç noktalara kaydığı söylenebilirse de, örgütte “insan” ve “insan ilişkileri” unsurlarının daha önemle dikkate alınması gerektiği bir gerçektir.

Motivasyonu ifade için; amaç, yönelme, istek, niyet, tutku, güdü, tutum, ilgi, seçim gibi terimler kullanılıyorsa da davranışları bu terimlerle açıklamak yetersiz kalmaktadır(37). Çünkü yapılan bir “şey”in, sadece yapan tarafından “istenildiği için” yapıldığını belirtmek yeterli değildir; “neden” sorusuna da cevap bulmak gerekir.

“Bireyin, eylem yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi” olarak tanımlanan motivasyonun(38), üç başlık altında toplanabilecek nedeni vardır(39) :

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, barınma, hava, su gibi)
2. Sosyolojik ihtiyaçlar (sevgi, saygı görme, ait olma vb.)
3. Psikolojik ihtiyaçlar (tanınma, eser üretme gibi)

2. Örgüt Ve Personel Motivasyonu

Daha önce belirtilen temel motivasyon unsurlarından ayrı olarak, bir örgütte personeli motive eden başka unsurlar da vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(40):

1. Yetki Devri : Personele örgütte, geniş bir hareket serbestisi ile sorumluluk yüklenilmelidir.
2. İletişim : Personelin sorumlu olduğu görevi yerine getirebilmesi için gerekli bilgileri elde etme imkanına sahip olmaları.

36- TORTOP, Nuri : Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ankara, 1994, s. 249-250.

37- İNCEOĞLU, Metin : Güdüleme Yöntemleri, A.Ü.B.Y.Y.O. Yayınları : 4, Ankara, 1985, s. 2.

38- İNCEOĞLU, Metin : a.g.e., (Dipnot), s. 4.

39- YALÇIN, Selçuk : Personel Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul, 1991, s. 204-5.

40- TORTOP, Nuri : a.g.e., s. 252 vd.

3. Hareket Hürriyet : Bir üstün müdahalesi olmaksızın, denetleme kaydıyla, kendi inisiyatifi ile hareket edebilmek.

4. Güven ortamı: Astların yetkilerine ve oluşturdıkları işbirliğine, üstlerin güveninin var olduğu bir ortam yaratılmasıdır.

5. Katılma : Bir grup veya bir çalışma ekibi tarafından amaçların gerçekleştirilmesine sıkı ve kişisel olarak katılabilmektir.

6. Amaçların belirtilmesi : Grup veya kişilerin, iş amaçları belirlenirken, kişisel düşüncelerini ifade edebilme olanağı sağlanması.

7. Planlama : Kişisel veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygulanacak strateji veya taktiğin geliştirebilme imkanı verilmesi.

8. Sorunların Çözümü : Amaçların gerçekleştirilmesinde herkesin kendi yetenek, bilgi, girişkenliğini kullanabilmesini ifade eder.

9. İş basitleştirilmesi : Yapılan görevin etkili olmasının sağlamak için, herkesin kendi yaratıcılığını sergileyebileceği programlara katılmasıdır.

10. Yer değiştirme : Personelin, eşit sorumluluk altında, değişik yerlerde çalışmalarına olanak vermek suretiyle yarışma ortamı oluşturmak.

11. Eğitim : Personelin, davranış ve bilgilerinin eğitim yoluyla geliştirilmesidir.

12. Toplantılara katılma : Çeşitli meslek gruplarına, komite ve toplantılara personelin katılmasını sağlama suretiyle motive etme.

13. Buluşlar : Örgüt ve personelin amaçlarını gerçekleştirmek için yeni usuller bulunarak personeli çalışmaya motive etmek.

14. Ücret artışı : Kişisel yeterliklerin değerlendirilmesine dayanan bir ücret artışının öngörülmesidir.

15. Ödül : Örgütün başarısına önemli katkısı olanlara istisnai de olsa özel ödüller verilmesi.

16. Kâra katılma : Örgütte ulaşılan sonuçlara kişisel katılmayı öngören bir programı gerçekleştirmeyi ifade eder.

Yukarıda belirtilen bütün bu motive unsurları önemli olup, verimli ve etkili bir örgütsel yaşam için üzerinde titizlikle durulması ve uygulanmaya konulması gereken unsurlardır.

III- ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİK ARTIRMA TEKNİKLERİ

Örgütlerde verimlilik artırma programlarının artırılmasında kullanılan teknikler, çoğunlukla bilgi toplama ve iş etkililiğini artırmaya yönelik olup, iki grupta toplanabilir : 1- Teknik yaklaşım : Mühendis teknikleri ve ekonomik analiz; 2- İnsan açısından yaklaşım : Davranışsal yöntemler(41).

A- ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ TEKNİKLERİ

1. İş Etüdü

Bu teknik, insanların çalışmasını incelemek ve verimi etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan “metod etüdü” ve “iş ölçümü” tekniklerinin bileşiminden oluşmaktadır. İş etüdü, genelde, çok az bir sermaye yatırımı ile ya da sermaye yatırımı yapmaksızın, elde mevcut kaynaklardan elde edilebilecek çıktı miktarını artırmak amacı ile kullanılır.

Metod etüdü, daha kolay daha etkili yöntemlerin geliştirilerek uygulanması; maliyetlerin düşürülmesi için var olan ve önerilen çalışma biçimlerinin düzenli olarak kaydedilmesi ve irdelenmesidir.

İş ölçümü yöntemi ile nitelikli bir personelin, belirlenmiş bir performans düzeyinde belirli bir işi yapabilmesi için gerekli zaman saptanır. Metod etüdü, gereksiz hareketleri ortadan kaldırmak için; iş ölçümü de, faydalı işin yapılmadığı, etkili olmayan zamanın araştırılıp ortadan kaldırılmasında kullanılır.

41- PROKOPENKO, Joseph : a.g.e., s. 149 vd.

2. İş Basitleştirme

İş bizzat yapan personelin, işi en iyi geliştirecek kişi olduğu anlayışına dayanan iş basitleştirme yönteminde, personel, kendi işleri konusunda yaratıcı olarak eğitilip geliştirmek için teşvik edilir. İş basitleştirme modeli, sistemli bir yaklaşımla tekniklerin ve araçların geliştirilmesidir.

3. Pareto Analizi

Pareto analizi, genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun yüzde 80'inin harcanan çabanın yüzde 20'si ile ortaya çıktığı ilkesini öne süren Pareto'ya aittir. Pareto analizi, en önemli bir kaç konu ve sorun üzerinde dikkati yoğunlaştırdığından ve öncelik sırasını belirlemeye imkan verdiğinden, verimlilik analizi için iyi bir araçtır.

4. Tam Zamanında Üretim Yöntemi

Bu yöntem, gerekli birimlerin, gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretilmesini ifade eder. “gerekli”nin anlamı örgütlere göre değişir; çünkü her örgütün sorumluluk alanı ve önceliği değişir. Bu yöntemin asıl amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile örgütün toplam verimliliğini artırmaktır.

5. Diğer Teknikler

Bu gruba ilişkin diğer teknikler ise, Değer Analizi Yoluyla Yönetim, Maliyet-Fayda Analizi, Sıfır Bazlı Bütçe, Maliyet-Verimlilik Tahsisi.

B- DAVRANIŞSAL TEKNİKLER

1. Güç-Alanı Analizi

Bu teknik, verili bir performans-verimlilik düzeyinin, “harekete geçiren veya itici güçler” ile “kısıtlayıcı veya engelleyici güçler” arasındaki dengenin bir sonucu olduğu fikrine dayanır. Değiştirilmesi gereken bir durumunun incelenmesinde bir araç olarak kullanılır. Bu

teknik sayesinde, harcanan çaba ve karışıklık en aza indirilerek örgüt içindeki değişimi sağlama kolaylaşır. Çalışmaya yönelik yeni seçenekler sunar; bir sorunu “yapılabilir” aşamasına, indirgeyip grubun birlikte çalışmasını sağlar.

2. Nominal Gruplama Tekniği

Nominal gruplama tekniği, veri elde etme, sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretme ve gelişmelerin değerlendirilmesi amaçlarıyla düzenlenen, katılımı öngören bir tekniktir.

Bu teknikte, kişiler görüşlerini bağımsız olarak ortaya koyarlar; sonra bu görüşler bir düzen içinde alt-grubun kendi içinde tartışılır, öneriler ortaya konur. Her alt grup sonuçlarını bir üst gruba iletir. Beyin fırtınasına göre daha üstün tekniktir.

3. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası tekniği bir süreçtir. Bu süreç, sorunların çözümüne yönelik yeni fikirlerin ve anlayışların geliştiği, açık bir ortamda gerçekleştirilen bir tartışmadır. Tartışma gerçekleştirilirken bir sınır çizilmez. Kişinin ne söylediği konusunda bir sınırlandırmaya gitmeksizin bir konunun tüm yönleri gözden geçirilir. Bu tartışma bir grup içinde gerçekleştirildiği için birey, tek başına olduğu zamankine göre daha yararlı fikirler üretebilir. Bu tekniğin etkili kullanılması grupların kendisine de bir güç ve güven kazandırır.

4. Örgüt Geliştirme

Bir örgütün bütününe ilgilendiren örgüt değiştirme uğraşlarına örgüt geliştirme adı verilmektedir(42). Örgüt geliştirmede bir süreç olup; bu planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, örgütün kültüründe, davranışında, sistemlerinde değişiklik yaratmaktır.

Örgüt geliştirme insana, insan ilişkilerine, davranışa, bireyler arası yeteneklere, değere, inançlara, kültüre yönelik bir değişimi içerir. Bu alanlarda oluşan sorunlara ilişkin elde edilen verileri toplayıp, analiz eder ve ulaşılan sonuçları, davranışlarda değişiklik oluşturmak amacıyla tekrar örgüte sunar(43). Örgüt geliştirme, örgüt ve personelin birbirinin davranışlarını karşılıklı olarak etkilediklerini; iyi bir teşhis ve ustalıkla müdahalelerle her ikisinin de değiştirilebileceği varsayımından hareket eder.

Örgütsel verimsizliğin birçok nedeni, ait oldukları örgüte ilgi duymayan bireylere kadar indirgenebilir. Kişisel mutsuzluğun gerçek nedeni de, bireyin kendisini çalıştığı örgüt ile yeterince bütünleşmediğini hissetmesinde olabilir. Örgüt geliştirmenin yararı, personel ile örgütün çıkarlarını uzlaştırıp, her ikisinin çıkarının başarıyla gerçekleştirilmesinde yatmaktadır(44).

Örgüt geliştirme teknikleri olarak şunları belirtebiliriz(45) :

1. Ekip Oluşturma

Örgütte iş grupları oluşturulur. Yöneticinin örgütsel değişmeyi gerektiren sorunu ortaya koymasıyla bu ekipler çalışmaya başlarlar. Ekipler, mevcut sorunun öncelikle nedenlerini araştırırlar. Daha sonra değişik çözüm yolları üretilir ve sonuçta en iyi görülen çözüm yolu seçilir.

2. Araştırma Sonuçlarını Bildirme - Bilgi Sağlama

Bu teknik, astların tutumlarının adları belirtilmeksizin sistemli olarak toplanması ve değerlendirilmesi yoludur. Bu bir anket çalışması şeklinde olabilir. Bu şekilde olması, doğru bilgi elde etmek; katılanlara rahatlık, emniyet ve güvenlik hissi verir.

43 - BUMİN, Birol : İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Mart 1990, s.8

44 - PROPEKONKO, Joseph : a.g.e., s.177

45 - CAN, Halil : a.g.e., s.210

3. Duyarlık Eğitimi

T-Grup ya da lâboratuvar Eğitimi adı da verilen bu teknikte, bireyler örgütlerindeki rol ve görevlerini bırakarak eşit şartlarda bir araya gelirler. Herbir grup bir gündem, yapı, işbölümü ve usûl kuralları olmaksızın işe başlarlar. Gruptakiler birbirini tanımamaktadırlar. Eğitimci rolündeki kişi, gruptaki “iletişim sorunlarını, erk elde etme girişimlerini, yanlış anlaşılımları ve birlikte yaşamaktan doğabilecek diğer sorunları” takip eder. Elde ettiği gözlemlerini gruba katılanlara iletir. Böylelikle, bireyler kendi davranışlarına ve diğerlerine karşı tutumlarına duyarlılık kazanmaya başlar ve yeni değerler geliştirmeye çalışırlar. Kazandıkları yeni değerlerle davranış ve tutumları değişmiş olarak örgütlerine dönerler.

4. Bireysel Danışmanlık ve Tedavi Yöntemi

Çeşitli örgütler, “orta kademe” personeline davranışları konusunda danışmanlık yapmaları için danışmanlık hizmetlerinden yararlanırlar. Danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar bireylere, kendi güdü ve ihtiyaçları hakkında “bilinç, içgörü” kazandırma yoluyla tedavi yöntemleri uygulanmaktadır. Bu yöntemler bazen bireysel değil, grup oturumu ya da tartışmaları yoluyla grup tedavisi şeklinde de uygulanmaktadır.

Bu yöntem de duyarlık eğitimi gibi personeli değiştirerek örgütsel gelişme sağlamaktadır.

5. Yönetmelik Diyagram Yöntemi

“Bu yöntem, yönetmelik tarzları analiz ederek yönetimin en iyi tarza yönelmesini sağlamada yardımcı olduğundan çok kullanılan bir örgüt geliştirme tekniği olmuştur.”

6. Sistemsel Değişim-Örgütsel Değişkenleri Değiştirme Yöntemi

Örgütü bir sistem olarak ele alan modern yönetim bilimciler, örgütün özelliklerinin bireysel ve grup özelliklerinin toplamından farklı olduğunu ileri sürüp bu durumu Holizm veya Sinerji kavramlarıyla açıklamaya çalışırlar. Bu nedenle örgütü geliştirmek için birey ve grupları değiştirmek yeterli olmayacaktır. Değişimi sağlamak için hedef, “örgütsel değişkenleri” yani “örgütü oluşturan rol ilişkilerinin” değiştirilmesi olmalıdır.

Bu görüşleri ilk defa Morse ve Reimer uygulamaya koymuşlardır.

7. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara Göre Yönetim, “bir örgütte, üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç” olarak tanımlanmakta olup, bu tekniğin uygulanması, bu sürecin örgüt içinde uygulanmasından ibarettir(46).

Amaçlara göre yönetim; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, kendi kendini kontrol, periyodik değerlendirmeler aşamalarından oluşan dinamik bir süreçtir. Bu teknikte personelin yönetime katılması öngörülmekte, örgütsel düzeyden alt birimlere kadar amaçların planlanması ve daha sonra bu amaçlara ulaşılma durumu denetlenmekte ve bu bağlamda personelin performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Personelde ve yönetimde ortaya çıkan eksikliklere göre “eğitim ve geliştirme birimleri” harekete geçirilmektedir.

Bu yöntemin söz konusu dinamik özelliği sayesinde personeli geliştirme, yönetimi geliştirme, örgüt geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilebilmektedir(47).

46 - KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Beta Basım - Yayın - Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, 1993, s.79

47 - TORTOP, Nuri - Eyüp G. İSBİR - Burhan AYKAÇ : Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s.260

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE VERİMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ VE BİR ANKET ARAŞTIRMASI

I. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE VERİMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

Çağdaş yönetim düşüncesi örgütü bir sistem olarak ele alır. Örgüt personeli, gruplar ve çevre örgüt için birer alt sistemlerdir. Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri bu üç temel alt sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirmesiyle mümkün olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda alt-sistemlerin birbiriyle uyumunu gerektirir. Çağdaş yönetimin amacı örgütsel etkililiği sağlamaktır. Örgütsel etkililiğin beş unsuru vardır. Bunlar(1) :

1. Örgütü verimli kılmak,
2. Personelin işten doyumunu sağlamak,
3. Örgütü yararlı kılmak,
4. Örgütün sağlığını korumak,
5. Örgütü dirikleştirmek.

Verimlilik, görüldüğü gibi örgütsel etkililiğin beş unsurundan biridir; ancak temel bir unsur olarak kabul edilmekte ve diğer unsurların gerçekleşmesi, verimliliğin gerçekleşmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Örgütü verimli kılmak, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Örgütler, amaçlarının iyi tanımlanmasıyla, çevresiyle uyumlu bir yapı arz ederek, yönetim fonksiyonlarını yeterli düzeyde gerçekleştirerek ve yönetim sürecini iyi oluşturarak verimli hale gelebilir(2). Buradan verimlilik için, modern yönetim teknikleri (Yöneylem Araştırması, Sistem Analizi, Sibermetik vb.) ve bunların uygulanması, iş etüdü, üretim planlaması ve kontrolü, PERT vb.

1 - BAŞARAN, İ. Ethem : Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.134

2 - BAŞARAN, İ. Ethem : a.g.e., s.155

teknikler ile ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesiyle verimin artırılmasının anlaşılması gerektiği ileri sürülmektedir(3). Diğer taraftan verimliliğin bütün yönetim fonksiyonlarını (planlama, teşkilatlama, yönetme, koordinasyon ve denetimi) içeren bir kavram olduğu belirtilmektedir(4). Bu durumda verimlilik kavramı, örgütü ve yönetim-üretim süreçlerini içeren bir sistem olarak değerlendirilebilir. Kavramı bu şekilde ortaya koyduğumuzda verimlilik, örgütü etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı unsurlardan etkilenen ve onları etkileyen bir olgu olmaktadır.

İşte örgütte verimliliği etkileyen etkenlerden biri de “beşeri ilişkiler”dir. Çağdaş yönetimde örgüt kaynakları içerisinde yönetilmesi daha zor ve önemli olan “insangücü” kaynağının yönetilmesidir(5). Örgütlerdeki insangücü kaynağının yönetilmesini zorlaştıran ve önemli kılan nedenlerden biri de “Çatışma” olgusudur.

Sürekli değişen, gelişen ve yenilenen dünya ve çevre şartlarında bu değişikliklere uyum sağlamak zorunluluğundan dolayı örgütler de kendilerini yenilemek durumundadırlar. Bu yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliğe yöneticilerin ve personelin sahip olmaması veya yeniliklerin zamanında uygulamaya geçirilememesi çatışmalara neden olabilir. Diğer taraftan değişen şartlara uyum gösterememek de örgütsel etkililik ve verimi olumsuz etkileyecektir.

Çatışma olması durumunda, tarafların yaratıcılık ve yenilik gibi güçleri ortadan kalkabilir; bu esnada beşeri ilişkilerin zayıflaması dolayısıyla personelin güdülenmesinden ve moralinin düşmesinden kaynaklanabilecek bir verimlilik azalması olabilir(6). Diğer taraftan çatışma örgüte dinamizm de kazandırabilir. Çatışmanın olmadığı

3 - BİLGİN, Kamil Ufuk : a.g. tez, s.8

4 - BİLGİN, Kamil Ufuk : a.g. tez, s.8

5 - BAŞARAN, İ. Ethem : a.g.e., s.11

6 - EREN, Erol : Yönetim Psikolojisi, Yenilenmiş Dördüncü Baskı, Beta Basım - Yayım - Dağıtım, İstanbul, 1993, s.377

örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve başarı etkilenir; sürekli ve önemli çatışmalar görülen örgütlerde de kararların gecikmesi, hatta karar verilememesi, tavizlerin sorunu çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle başarı olumsuz etkilenecektir(7).

Birinci bölümde de belirtildiği gibi çatışma örgütlerde bir takım olumlu sonuçlara imkan vermektedir : Çatışan tarafların yaratıcılıkları artar, araştırma yapma eğilimleri gelişir, sorunların çözülmesiyle örgüt içinde gerilim azalır; personelin bilgi yetenek ve kapasitelerinin değerlendirilmesi imkanı doğar ve sonuçta da bütün bunlar ve benzeri örgütsel etkililiği ve verimliliği etkileyen nedenler çözümlenebilir.

Daha öncede belirtildiği gibi çatışma şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, mantıksızlığı gösterebilir; keza, mecarayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı anlatan bir kavram olabilir. Burada çatışmanın iki yönü ortaya konmaktadır. Birinci yönü ele alındığında (şiddet, yok etme, mantıksızlık gibi) çatışmanın örgütte beşeri ilişkileri, personel arası yardımlaşma ve işbirliğini, başarıyı ve dolayısıyla örgütsel verimi olumsuz etkileyeceği sonucuna varılabilecektir. Diğer yönü (yenilik, değişim, yaratma gibi) ele alındığında ise, örgütün sorunlarının ne olduğunu görerek, tespit ederek, bunları çözebilmesi; değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlaması; kendini yenileyebilmesi, amaçlarını yeniden tanımlayabilmesi, örgütsel yapı ve işleyişi gözden geçirebilmesi vb. imkânları sağlayacaktır. Bütün bunlar ise örgütsel verimliliği olumlu etkileyecektir.

Burada sorun hangi tür çatışmanın verimliliğe, hangisinin verimsizliğe neden olacağıdır.

7 - BİNGÖL, Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ü. Basımevi, Erzurum, 1990, s.199

Çatışma kaynaklarını bu yönde bir sınıflandırmaya tabi tutmak söz konusu olamaz. Şu halde yapılacak şey, yöneticinin çatışmayı tespit etmesi; çatışmanın nedenlerini, çatışmanın düzeyini tespit edip, örgüt amaçlarının gerektirdiği yönde en iyi bir şekilde yönetmesi olacaktır.

Bir örgütte üst derecede bulunan yönetici, personelini uyumlu çalıştırmak, örgütte iç bütünlüğü korumak ve çatışmaları önlemek (ve doğru bir şekilde yönetmek) yükümlülüğü altında bulunmaktadır(8).

II. BİR ANKET ÇALIŞMASI

Kamu örgütlerinde personel arası ilişkilerin düzeyi, personel arası ilişkilerin zayıf olmasının çatışmaya etkileri, genel olarak çatışma nedenleri, astların amirlerine, amirlerin astlarına ilişkin görüşleri vb. konuları çatışma eksen alınarak bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışması için görev yerim Niğde vilayetindeki iki kamu örgütü seçilmiştir. Bunlar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü (M.E.M.) ve Defterdarlık (DEF.)dir. Defterdarlık örgütü, büyük olması ve bürokratik özelliklerin daha fazla ve belirgin olacağı, Milli Eğitim Müdürlüğü ise araştırma evrenini genişletmek düşüncesiyle anket için belirlenmiştir.

A. ANKET ÇALIŞMASININ KONUSU, AMACI, YÖNTEMİ ve KAPSAMI ve VARSAYIMLAR

1. Anket Çalışmasının Konusu

Söz konusu anket çalışmasında toplam 27 soru sorulmuştur.* İlk üç soru, söz konusu örgütlerdeki personelin eğitim durumu, örgütteki statüsü ve çalışma yıllarını içeren kimlik bilgilerine yöneliktir.

8 - TORTOP, Nuri E.G. İSBİR - Burhan AYKAÇ : a.g.e., s.153

* - Bkz. Ek : Anket Soruları

Bu çalışmada personel arası ilişkiler, çatışmaların var olup olmadığı, varsa düzeyi; bireysel ve gruplar arası çatışmaların bireysel ve örgütsel verimliliğe etkilerini tespit etme amacıyla olduğumuz için 4-23 arası sorular bu amaca yönelik olarak sorulmuştur. 24-27 arası sorular ise daha çok yöneticilerin tutumlarını tespitiye yönelik hazırlanmıştır.

2. Çalışmanın Amacı

Verimlilik konusu, gelir dağılımı, istihdam, demografik yapı, sinai ilişkileri de içeren özel sektörden kamu yönetimine kadar geniş bir alanla ilgili olduğu için verimliliği incelemek, bu alanda araştırmalar yapmak, verimliliğin ne olduğunu, nasıl artırılabilirceğini, ülke ekonomisi açısından işlevini ortaya koymaya çalışmak özellikle gelişmekte olan ülkeler için önemi büyüktür. Bu çalışmada Kamu örgütleri esas alınarak örgütlerde personel arası ilişkiler, yaşanan çatışmalar ve bunların verimliliğe etkisinin ne olduğunun araştırılması ve dolayısıyla bu alandaki çalışmalara katkı amaçlanmıştır.

Verimlilik konusu daha çok özel sektör örgütlerinin yoğun şekilde ilgisini çektiği için genelde yapılan çalışmalar daha çok işletme-firma açılarından ele alınmıştır. Kamu örgütleri açısından bu konuyla ilgili çalışmalar ise yeterli düzeyde değildir. Bu noktadan hareketle ve branşım gereği olarak değerlendirmeler kamu örgütleri açısından yapılmaya çalışılmıştır.

3. Anket Çalışmasının Yöntemi ve Kapsamı

Adı geçen kamu örgütlerinde anket çalışmasını gerçekleştirmeden önce, personel müdürleri ile görüşerek, yaptığım çalışma hakkında bilgi sundum. Örgütün personel sayıları hakkında da bilgi aldım. Görev yerimin küçük bir şehir olması, anketin amacına uygun ve bilimsel veriler elde etmeye imkan verecek sayıda personel içeren kamu örgütü tespitinde zorluk oluşturdu. Söz konusu ilin defterdarlık ve İl Milli Eğitim Müdürlüğündeki bürokratik niteliklerin daha yoğun olacağı düşüncesiyle bu iki örgüt anket çalışması için uygun görülmüştür.

Her iki örgütün yöneticisine valilik kanalıyla resmi başvuru yapılmıştır. İl Milli Eğitim Müdürlüğünde, anket soruları personel arasında dağıtılıp bir gün sonra toplanmıştır. Defterdarlıkta üst düzey yöneticiler (Müdürler) bu anket çalışmasına fazla sıcak bakmamışlardır. Bu nedenle anketi gerçekleştirmek bir müddet zaman almıştır.

4. Çalışmada Varsayımlar

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere, çatışma, örgütler için istenilmeyen bir durum olarak genelde kabul edilmektedir. Ancak bazen çatışmanın rekabet, yarışma vb. olguları harekete geçirerek verimliliği artırması söz konusu olmakta; örgütte olumsuz durumların tespit edilmesine imkan vererek örgütsel değişme ve örgüt geliştirmeye imkan verebilmektedir. Türk Kamu örgütleri dikkate alındığında şu varsayımlar ortaya konabilir :

1. Kamu örgütlerinde çatışma verimliliği olumsuz etkilemektedir.
2. Kamu örgütlerinde personel arası ve birimler arası iş başarımı açısından bir rekabet ve yarışma olduğu şüphelidir. Bu nedenle çatışmalar verim artırıcı etkide bulunmayabilir.
3. Kamu örgütlerinin statükocu, değişime karşı oluşları, yeniliğin peşinde olmamaları gibi özellikleri dolayısıyla buralarda çatışmaların örtbas edilmeye çalışılması, “çatışma yönetimi” gibi tekniklerin bilinmiyor ve çalışma hayatına geçirilemiyor olması durumları, çatışmadan kaynaklanacak örgütsel değişime ve gelişime olumlu zemin oluşturmadığı ileri sürülebilir.

B- ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel sorunlar ve bu sorunların çatışmaya etkisi ve bu etki sonucu personelin ve birimlerin dolayısıyla örgütün verimlilik durumunu test etmek amacıyla adları daha önce belirtilen iki kamu örgütünde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Burada bu anket çalışması sonuçları değerlendirilecektir.

1. Anket Katılımcılarının Statülerine ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

Tablo 1
Ankete Katılan Personelin Örgütteki Statülerine Göre Dağılımı

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Müdür	2	5	1	2
Müdür yardımcısı	2	5	1	2
Şef	7	19	2	3
Şef yardımcısı	-	0	2	3
Memur	26	71	52	90
Toplam	37	100	58	100

Tabloda da görüldüğü üzere ankete katılanların büyük çoğunluğu her iki örgütte de memur statüsündekilerdir. Bu oran Defterdarlıkta daha da yükselmektedir. Bu durum amirlerin ankete katılmayı önemsiz(!) bulmalarından veya işlerinin çokluğu ve önemliliğini dikkate alarak(!) böyle basit işlerle uğraşmaya vakitleri olmadığını vurgulama eğiliminde olduklarını gösterebilir. Nitekim yüz yüze görüşmelerimizde hiç bir amir “biz de dolduralım” dememişler, “personeler - memurlar kastedilerek - dağıtılabilirsiniz” demişlerdir.

Tablo 2
Personelin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul	0	0	1	2
Ortaokul	3	8	2	3
Lise ve dengi okul	27	73	36	62
Yüksek okul / Fakülte	7	19	19	33
Toplam	37	100	58	100

Milli Eğitim Müdürlüğünde katılımcıların %73'ü lise ve dengi okul mezunu olup, bu durumun, personelin büyük bir çoğunluğunun birbirine yakın bilgi ve kültürel düzeyde olduğu, bunun eğitim açısından bir komplekse kapılmadan birbiriyle rahat ilişkiler kurabileceği ve böylece çatışmaların azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Defterdarlıkta da eğitim düzeyleri birbirine yakın düzeyde gözükmektedir. Benzer yorum bu örgüt için de yapılabilir. Gerçi Tablo 23'de sonuçları gösterilen "eğitim-çatışma ilişkisi" konusunda görüşlerini aldığımız kamu yöneticilerinin çoğunluğu yapılan bu yorumu desteklememektedir. İki örgütten toplam dört yönetici (ki %50'yi oluşturmaktadır) eğitim düzeyinin çatışmanın miktarı ve düzeyine bir etkisi olmadığı görüşündedir. Bu görüş; her iki kamu örgütünde genelde birbirine yakın eğitim düzeyinde personelin bulunması, farklı eğitim düzeyindekilerin önemli bir oran teşkil etmemesi ve dolayısıyla farklı eğitim düzeyindekilerin farklı istek ve amaçlarının görülememesi nedeniyle bu duruma ilişkin olarak örgütte bir çatışmanın ortaya çıkmıyor olmasının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Örgütlerde çatışmalar örgütün beşeri unsurunun yaşadığı bir olgudur. Ankete 4-9 arası soruları örgütün beşeri unsurunu oluşturan personelin kendi aralarındaki ilişkilerin düzeyi, havası, bu ilişkileri etkileyen nedenleri belirlemeye yönelik olarak sorulmuştur.

2. Örgütlerde Personel Arası İlişkiler, Örgüt Havası ve Çatışma

Tablo 3

Örgütte Personel Arası İlişkilerin Genel Durumu

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Çatışmalar sık ve sürekli	1	3	4	7
Çatışmalar basit düzeydedir	17	46	46	79
Hemen hiç çatışma olmaz	15	40	8	14
Cevapsız	4	11	0	0
Toplam	37	100	58	100

Tablo 3'deki verilere göre, her iki kamu örgütünde de çatışmalar yaşanmaktadır. Ancak her iki örgütte de görülen çatışmalar basit düzeydedir. Bu durum, kamu örgütlerinin benzer şekilde örgütleniyor ve benzer şekilde faaliyette bulunmuyor olması ile açıklanabilir. Benzer şekilde örgütlenmiş olması benzer sorunları birbirine yakın düzeylerde yaşadıklarını gösterir. M.E.M.'de deneklerin %40'ı, hemen hiç çatışma olmadığını belirtmiş ki, bu, söz konusu örgütün yaptığı kamu hizmeti açısından yoğun bir şekilde çalışma temposu içinde olmaması ile açıklanabilir. Defterdarlık da dikkati çeken bir durum deneklerin %7'sinin çatışmaların yoğun olduğunu belirtmesidir. M.E.M.'e göre Defterdarlıkta daha fazla "yoğun çatışma" yaşanmaktadır. Çatışmaların Defterdarlıkta M.E.M.'ne göre biraz daha fazla "yoğun çatışma" görülmesi, örgütün büyüklüğünden kaynaklanıyor olabilir. Örgütün büyüklüğü, teorik kısımda (Birinci bölümde) incelendiği üzere; iş bölümünü, işlevsel bağımlılığı artırmakta, ortak karar verilmesi gereken konuların sayısı çoğalmakta, kıt kaynakları ortak kullanma gereği ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar da örgütlerde bir takım çatışmalara kaynaklık edebilmektedir. Her iki kamu örgütünde "basit düzeyde" çatışma olması sonucunun çıkması, diğer bir açıdan bakılırsa, realiteyi göstermiyor olabilir. Şöyle ki, ankete katılan astlar, amirlerinden çekindikleri için, üstler de kendi örgütlerinde ilişkilerin, örgütsel çalışma ortamının iyi olduğu intibağını verebilmek için bu yönde görüş belirtmiş olabilirler.

Tablo 4
Örgütte Çalışırken stres, Moralsizlik, Baskı Altında Olma Durumları

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	13	35	44	76
Hayır	22	60	13	22
Cevapsız	2	5	1	2
Toplam	37	100	58	100

Tablo 5
Stres, Moralsizlik, Baskı Altında Olma Nedenleri

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Personel Arası İlişkiler	7	54	10	23
İşin Kendisi	2	15	7	16
Her iki neden	3	23	26	59
Diğer : ücret azlığı	-	0	1	2
Cevapsız	1	8	0	0
Toplam	13	100	44	100

Stresin bazen personel verimliliğini artırdığı ileri sürülse de stres, moralsizlik, baskı altında olma gibi faktörler personelin çalışırken hatalar yapmasına, verimsiz çalışmasına neden olmaktadır. İşin gereği gibi yapılmasını engelleyen psikolojik bir durum oluşturmaktadır. Örgütte çalışırken böyle durumlar yaşanıp yaşanmadığını ve bunun nedenlerini belirlemeye yönelik sorulan soruların sonuçları tablo 4 ve 5’de görölmektedir.

M.E.M. personelinin çoğunluğu bu tür durumlar yaşamadıklarını belirtmişlerdir, ki bu sonuç Tablo 3’de görülen ve %40 oranında belirtilen “hemen hiç çatışma olmaz” sonucuyla da uyushmaktadır. Çünkü stres, moralsizlik, baskı altında olma gibi psikolojik durumlar çatışmaya neden olabileceği gibi, var olan çatışmalar da bu tür psikolojik nedenlere sebebiyet verir.

Defterdarlık’da ise %76 gibi büyük bir çoğunluk stres, moralsizlik, baskı altında olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak da %59’u hem “personel arası ilişkilerden” hem de “işin kendisinden” kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu durumda Defterdarlıkta hem personel arası ilişkiler ve hem de yapılan işin türü çatışmalara neden olduğu söylenebilir. Bir işin çatışmaya neden olması, yapılan

işin yoğunluğunun yüksek olmasından, birbirine bağlı işlerin sayısının fazla olmasındandır. Bir örgütte işin kendisinin bu derece çatışmaya neden olması o örgütte işe karşı bir hoşnutsuzluğun var olduğunu da gösterir. İşten hoşnutluk ise personel moralinin en önemli etkenlerinden biridir. Hoşnutluk ayrıca personelin işe ve genel olarak örgüte daha fazla ilgi duymalarına neden olur. Bu da verimliliği olumlu etkiler. Hoşnutsuzluk durumu da verimliliği olumsuz etkileyecektir. Şu halde Defterdarlıkta bu nedenden dolayı bir verim düşüşünün olduğu söylenebilir. Her iki kamu örgütünde de personel arası ilişkiler, işin kendisine göre daha fazla strese, moralsizliğe neden olmaktadır. Buna göre bu iki örgütte de ağırlıklı olarak personel arası ilişkilere bağlı çatışmalar görülebilecektir.

Stres, moralsizlik, baskı altında olma gibi psikolojik durumlar birey-içi, bireyler arası çatışmalara neden olabilir. Bu durumlar daha çok personelin performansını ve verimliliğini olumsuz etkileyeceği için, böyle durumdaki bir personel görevini gereği gibi yerine getirmeyerek amiriyle çatışmaya girecektir. Diğer bir ifadeyle ast-üst çatışması görülecektir.

3- Örgütte Beşeri İlişkiler ve Çatışma ve Verimliliğe Etkisi

Tablo 6

Örgütte İyi Beşeri İlişkiler (Arkadaşlık, Yardımlaşma vb.) Kurabilme

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	32	87	50	86
Hayır	2	5	8	14
Cevapsız	3	8	0	0
Toplam	37	100	58	100

Tablo 7
Örgütte İyi Beşeri İlişkiler Kuramama Nedenleri

Seçenekler	M.E.M.				DEF.			
	Derece Sırası				Derece sırası			
	-	%	2	%	1	%	2	%
Çalışma grubu içindeki rekabet	-	-	-	-	2	25	-	-
Kişilik farklılıkları	-	-	-	-	-	-	4	50
Çekememezlik, kin, haset vb.								
duygular	1	50	-	-	4	50	-	-
İşlerin çokluğu	-	-	-	-	-	-	3	38
Bütünleşmeyi sağlayan yönetici								
yok	-	-	-	-	2	25	1	12
Ödül ve cezaların düzensizliği	-	-	-	-	-	-	-	-
Siyasal görüş ayrılıkları	-	-	-	-	-	-	-	-
Başka nedenler	1	50	-	-	-	-	-	-
Toplam	2	100	-	-	8	100	8	100

Örgütte personelin birbiriyle kolay (iyi) beşeri ilişkiler kurabilme durumu ve bunların nedenleri tablo 6 ve 7’de gösterilmiştir. Personelin karşılıklı olarak iyi ilişkiler içinde olması işbirliğini artıracak, moral düzeylerini yükseltecek, stresin azalmasına imkan verecektir. Böylece personelin performansı ve verimliliğine olumlu katkısı olacaktır. Her iki örgütte de personelin diğer görevlilerle rahat (iyi) ilişkiler kurabilme oranı çok yüksektir (%86 ve %87). Bu durumda bu iki örgütte personel arasında “kin, haset, çekememezlik” gibi nedenlerden kaynaklanabilecek çatışmaların çok az görüleceği sonucuna varmak mümkündür. Ayrıca örgütte arkadaşlık, yardımlaşma ilişkilerinin iyi olması hiç kuşkusuz verimliliği de olumlu etkileyecektir. Söz konusu örgütlerde personelin birbiriyle iyi ilişkiler kurabilmesinin bu derece yüksek olmasında, bu örgütlerin bulunduğu il merkezinin küçük bir şehir olmasının da payı olabilir. Şöyle ki, büyük şehirlerde herhangi bir örgütte çalışanların

birbirleriyle ilişkileri çalışma ortamıyla genelde sınırlıdır. Yaptıkları işin gereği olarak ilişki içindedirler; örgüt dışında normal hayatta sosyal, kültürel bir takım ilişkiler içinde pek fazla bulunmuyor olabilirler. Küçük bir şehirde ise sadece iş yerinde değil, gündelik hayatta da sık sık mesai arkadaşlarına rastlamak, onlarla iş dışı bir takım “iş”ler yapmak, aynı veya yakın binalarda oturmak gibi nedenlerle de ilişkiler geliştirilmektedir. Bu durumların da çalışılan örgütte çalışma ortamının iyi, verimli olmasına katkısı olduğu söylenebilir.

Örgütte personel arasında iyi ilişkiler kuramadığını belirten deneklerin oranı önemsiz miktardadır (%5 ve %14). İyi ilişkiler kuramadığını belirtenlerin çoğunluğu bunun birinci derecede önemli nedeni olarak, “çekememezlik, kin, haset vb. duygular” olduğunu belirtmişlerdir. Personel ilişkileri açısından bu iki örgütün genel havası iyi durumdadır; bu havayı az da olsa “çekememezlik, kin haset” gibi duygular olumsuz etkilemektedir.

Tablo 8

Personel Arası İlişkilerin Çatışmaya ve Verimliliğe Etkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Personel arasındaki olumsuz ilişki çatışmaya neden olur, verim düşer	5	14	31	53
Personel arasındaki olumsuz ilişki çatışmaya neden olmaz, verim etkilenmez	8	22	12	21
Örgütte personel arasındaki ilişkiler iyi olup, bu verimi olumlu etkilemektedir	12	32	15	26
Cevapsız	12	32	-	-
Toplam	37	100	58	100

Bir örgüt ne kadar büyükse, o oranda işler yoğunlaşacak, o oranda bürokratik nitelikler ağır basacak; bürokrasinin hastalıkları olarak nitelendirilen kırtasiyecilik gibi durumlar o oranda artacaktır. Bütün bunlar da personel arası ilişkileri etkileyecektir. M.E.M.'de personel arası ilişkilerin iyi olmamasının çatışmaya neden olmayacağı ve verimi olumsuz etkilemeyeceği görüşünün %22 gibi büyük bir oran olması, M.E.M.'nin büyük bir örgüt olmaması ve dolayısıyla yardımlaşmayı, işbirliğini gerektirecek düzeyde iş yoğunluğunun olmaması ile açıklanabilir. M.E.M.'de deneklerin %32'sinin ilişkilerin iyi olduğu ve bunun da verimi artırdığı görüşü ile %14'ünün kötü ilişkilerin çatışmaya neden olacağı ve bunda verimi düşüreceği görüşleri dikkate alındığında deneklerin %46'sı, çatışmanın verimi azalttığı görüşünde olduğu sonucuna varılmaktadır. Yüzdenin içinde %32'lik bir kısmının bu soruya hiç cevap vermemiş olduğu dikkate alınırsa bu oran cevap verenler içinde %68'lik bir orana yükselmektedir.

Defterdarlıkta ise bu değişkenler arasındaki ilişki daha da artmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu örgütte de ilişkilerinin iyi olmamasının çatışmalara yol açabileceği, bunun da verimi düşüreceği görüşü hakimdir. Şu halde bu iki örgütün verilerinden hareket edildiğinde kamu örgütlerinde çatışmanın verimsizliğe yol açtığı sonucuna varılabilir. Ya da en azından kamu personelinin çatışmanın verimsizliğe yol açtığı düşüncesinde olduğu söylenebilir. Çatışmaların verimsizliğe yol açtığı kabul edilince, örgüt yöneticileri elden geldiğince, örgütte ortaya çıkan çatışmaları ortadan kaldırma yoluna gidecek, çatışmanın işlevsel olmadığı düşüncesinden hareketle, çatışmanın örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi gibi yollara başvurmayacaklardır. Bu sonuç, örgütün yapı ve işleyiş olarak statik yapısını koruyacağı, aksayan yönlerini değiştirme, yenileme yoluna gitmeyeceği anlamına gelmektedir.

4- Örgütte Başarısızlık Durumları ve Çatışmaya, Verimliliğe Etkisi

Tablo 9
Örgütte Başarısız Olma Nedenleri

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Yeterli araç ve malzeme yok	-	-	13	22
Personel arası ilişkiler iyi değil	1	3	12	21
Yeterli bilgi ve eğitime sahip olmama	-	-	6	10
Rol belirsizliği veya çelişkisi	1	3	10	18
Hepsi	3	8	9	16
Cevapsız	32	86	8	13
Toplam	37	100	58	100

Personelin işinde başarısız olması ve/veya kendini başarısız hissetmesi personel üzerinde bir baskıya, strese neden olacaktır. Bu baskı personelin verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Ayrıca işte başarısız olma durumu ast-üst ilişkilerini de etkileyecek; amirin yeni direktifler, yeni emirler vermesine vb. yol açacak, bütün bunlar ast-üst çatışmalarına sebep olacaktır. İşte başarısız olma durumu birey-içi çatışmalara da kaynaklık edebilir. Bütün bunların çözümlenebilmesi için işte başarısız olmanın etkenleri bilinmesi gerekir. Tablo 9’da bu amaçla sorulan sorunun sonuçları gözükmemektedir.

M.E.M. anket sonucu bu açıdan değerlendirmeye elverişli değildir; çünkü deneklerin %86’sı ilgili soruyu cevaplamamıştır. Defterdarlıktaki personelin çoğunluğu “yeterli araç ve malzemeye sahip olmama” dolayısıyla başarısız olduğunu ileri sürerken, “yeterli bilgi ve eğitime sahip olmama” nedenler arasında en düşük orana sahip olması dikkat çekicidir. Çünkü bu iki kamu örgütünün yaptıkları hizmet türü dikkate alındığında personelin kendi başarısında araç-gereç azlığını mazeret göstermesi pek tutarlı gözükmemektedir. Büro şeklinde örgütlenmiş devlet dairelerinde başarısızlıkta malzeme yetersizliğinden

ziyade yapılan işe ilişkin bilgi ve eğitime yeterince sahip olmamanın daha önemli rol oynaması gerektiği söylenebilir. Defterdarlıkta başarıyı etkileyen önemli bir diğer neden olarak “personel arası ilişkiler” gösterilmiş ki, daha önceki tablo analizlerinde de belirtildiği gibi personel arası ilişkiler örgütte çatışmaya, verimliliğe etki eden önemli nedendir. Defterdarlıkta diğer dağılımların oranı dikkate alındığında önemli gözükken bir başarısızlık nedeni de “rol belirsizliği, rol çelişkisi”dir. Personelin neyi ne zaman, nasıl yapacağını bilememesi başarısızlığı getiren ve verimi olumsuz etkileyen bir durumdur. Söz konusu örgütün bu nedenden dolayı da verimsizleştiği söylenebilir.

İşte başarısız olma nedeni olarak “yeterli bilgi ve eğitime sahip olmama” en düşük gösterilmesinde sübjektif yargıları önemli rol oynamış olabilir. Genelde insanlar yaptıkları işe ilişkin kendilerinden kaynaklanan eksiklikleri kabul etme eğiliminde değildirler. Bu nedenle de başarısızlıklarını kendileri dışındaki nedenlere bağlarlar; burada olduğu gibi örneğin, yeterli araç ve malzemeye sahip olmama gibi. Yetenekli ve bilgili insan ise kıt kaynaklar içinde dahi başarıyı arar ve sonuçta da başarılı olur; başarısı kaynakların imkan verdiği ölçüde sınırlı olabilir, ama sonuçta başarıyı ulaşmıştır. Burada olduğu gibi başarısızlıkta araç ve malzeme yetersizliğini göstermek, “hedef saptırma” olarak yorumlanabilir.

Tablo 10
Başarısızlık Nedenlerinin Birey-İçi Çatışmaya Etkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet, çok sık	1	3	5	9
Evet, bazen	9	24	26	45
Hayır	14	38	24	41
Cevapsız	13	35	3	5
Toplam	37	100	58	100

Tablo 11
Başarısızlık Nedenlerinin Bireyler Arası Çatışmaya Etkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	1	3	11	19
Evet, bazen	6	16	20	35
Hayır	23	62	25	43
Cevapsız	7	19	2	3
Toplam	37	100	58	100

M.E.M.'de işte başarısızlık nedenlerinin birey içi çatışmaya neden olmadığı burada ankete katılanların çoğunluğu tarafından kabul edilirken yine aynı örgütte çoğunluk işteki başarısızlık nedenlerinin çatışmaya neden olmadığı görüşündedir. Bu örgütte yapılan işin niteliği basit düzeyde bilgiyi gerektiren bir iş olması, üst derece bilgi ve teknik bilgiyi gerektiren bir iş olmaması her şeyden önce personelin işinde başarısız olmasına neden olmamaktadır. Dolayısıyla başarısızlıktan kaynaklanan çatışmalar pek fazla gözükmemektedir.

Defterdarlıkta başarısızlık nedenlerinin birey-içi çatışmaya etkisini kabul etmeyenlerin oranı epey yüksek olmakla birlikte, çoğunluk bu nedenlerin birey-içi çatışmaya neden olacağı görüşündedir. Aynı örgütte bu nedenlerin bireyler arası çatışmaya neden olması ise çoğunluk tarafından kabul edilmemiştir. Sonucun böyle olması doğaldır; çünkü söz konusu nedenler özellikle bireyi etkileyen nedenler olup, ağırlıklı olarak birey-içi çatışmalar görülecektir. Diğer taraftan, aslında, bireysel durumların diğer bireylere yansımaları beklenir. Bir örgütte işleri personel birbiri vasıtasıyla görürler. Eğer personelden biri herhangi bir nedenden dolayı kendisiyle çatışma içinde ise, bu durum söz konusu personelde baskı, stres, moralsizlik, isteksizlik ve dolayısıyla da verimsizliğe, işlerin aksamasına neden olacak, bunlar da diğer personelin işlerini de aksatacaktır. Bu da doğal olarak bireyler arası

çatışmayı doğuracaktır. Böyle bir süreçte bireyler arası çatışmanın “çoğunlukla” ortaya çıkmaması bireysel başarısızlığın, verimsizliğin ve örgüt başarısı ve verimliliğinin diğer personel için önemli olmadığı, onların amaçlarına ulaşmada olumsuzluğa neden olmadığı şeklinde açıklanabilir. Kamu örgütlerinde böyle bir “kabul”ün olduğu; personelin alacağı ücretin başarı ya da başarısızlığa bağlı olmadığını bilmesi, personeli örgüt amacı doğrultusunda ortak gayrete, endişeye, strese girmesine ihtiyaç hissettirmemekte ve dolayısıyla bu bağlamda bireyler arası çatışma az görülmektedir. Diğer taraftan bu nedenler dolayısıyla Defterdarlıkta çatışmaların yaşanma oranı da yüksektir. Örgüt yöneticisi, bu çatışmaları çözmek için önce gerçek nedeni tespit etmeli, buna göre ya malzeme temin etme veya hizmet içi eğitim yoluyla personelin işteki bilgisini artırma yoluna gitmelidir.

Tablo 12
Çatışma - Verimlilik İlişkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Olumsuz etkilemekte	4	11	25	43
Az etkilemekte	2	5	21	36
Etkilememekte	14	38	11	19
Cevapsız	17	46	1	2
Toplam	37	100	58	100

Çatışmanın verimliliğe etkisi konusunda iki kamu örgütünde birbiriyle paralel olmayan sonuçlar ortaya çıkmıştır. M.E.M.’de katılımcıların çoğunluğu çatışmaların verimliliği etkilemediğini belirtmişlerdir. Buna karşın Defterdarlıkta ise çoğunluk çatışmanın verimliliği olumsuz etkilediği görüşündedir. Bu farklılık iki kamu örgütündeki bürokratik yapının özelliği ile açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle M.E.M.’de bürokratik nitelikler daha az olduğu için çatışmalar

fazlaca yaşanmamakta, dolayısıyla çatışma-verimlilik ilişkisi sağlıklı kurulamamaktadır. Defterdarlıkta ise çatışmalar personel arası ilişkileri (terside okunabilir) olumsuz etkilediği ve bunun da verimliliğe etkisi görülebildiği için belirtilen sonuca varılabilmektedir.

5- Kamu Örgütlerinde Çatışma Nedenleri

Anket yapılan iki kamu örgütünde bazı çatışma nedenleri Tablo 13'de gösterilmiştir. Nedenler yorumlayabilmek için iki gruba ayrılmıştır.

Tablo 13
Örgütte Çatışmalara Kaynaklık Eden Nedenler

Seçenekler I	M.E.M.				DEF.			
	Derece sırası				Derece sırası			
	S	%	S	%	S	%	S	%
	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°
İşbölümü (işlerin birbirine bağı- lılığı)	8	22	1	3	18	31	9	15
Denetim biçimi	-	-	8	22	12	21	4	7
Örgüt içi güç mücadelesi	1	3	2	5	4	7	15	26
Bürokratik nitelikler (kurallara sıkı bağlılık)	1	3	3	8	9	15	10	17
Örgütün büyüklüğü	-	-	-	-	1	2	8	15
Örgütsel değişim ve farklılaşma	-	-	-	-	1	2	2	3
Statü farklılıkları	-	-	-	-	-	-	2	3
İletişim sisteminin bozukluğu	8	22	2	5	2	3	5	9
Personel kişiliği	2	5	4	11	10	17	2	3
Cevapsız	17	45	17	45	1	2	1	2
Toplam	37	100	37	100	58	100	58	100

Seçenekler II	M.E.M.				DEF.			
	Derece sırası				Derece sırası			
	S	%	S	%	S	%	S	%
	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°
Maaş ve ücret farklılıkları	8	22	1	3	28	48	4	7
Yükselme olanaklarının sınırlılığı	9	24	4	11	15	26	14	24
Mevzuata aşırı bağılılık	-	-	4	11	2	3	6	11
Fazla mesaide yapılan ayırım	-	-	-	-	1	2	6	11
Yetki ve sorumluluk belirsizliği	1	3	-	-	3	5	11	18
Eğitim olanaklarının eşit olmaması	-	-	8	21	-	-	2	3
Gereksiz otorite gösterileri	3	8	3	8	3	5	8	14
Dedikodu ve güvensizlik	-	-	1	3	6	11	7	12
Cevapsız	16	43	16	43	-	-	-	-
Toplam	37	100	37	100	58	100	58	100

Tablo 13’de sonuçları gösterilen çatışma nedenlerini yorumlamadan önce hemen belirtmelidir ki, M.E.M.’de katılımcıların %45’inin bu soruyu cevaplamamış olması yorumlama konusunda zorluklar oluşturmuştur. M.E.M.’de çatışmaya kaynaklık eden ve oranları birbirine yakın olan başlıca nedenler birinci derecede “iş bölümü (işlerin birbirine bağlı yürütülmesi), iletişim sisteminin bozukluğu, maaş ve ücret farklılıkları, yükselme olanaklarının sınırlılığı”dır. Bu örgütte ikinci derecede çatışma nedenleri olarak çoğunluk “denetim biçimi” ve “eğitim olanaklarının eşit olmaması”nı belirtmiştir.

M.E.M.’de “iş bölümü-işlerin birbirine bağlı olarak yürütülmesi” nedeninin çatışma kaynağı olarak öne çıkması beklenen bir sonuç değildi. Çünkü, örgütler büyüdükçe işbölümüne gitme oranı yükselmekte, örgütsel görev ve birimlerin sayısı artmakta, işlerin

birbirine bağılılık zinciri de bütün bunlara paralel olarak uzamaktadır. M.E.M.'nün nisbeten küçük olması, burada işbölümü ve işlerin birbirine bağılılık durumunun fazla olmayacağını düşündürüyordu. Diğer taraftan, birinci bölümde ifade edildiği gibi işbölümü uzmanlaşmayla yakın ilgisi olan bir kavramdır. Uzmanlaşma ise yüksek bilgi, teknik bilgiyi gerektiren işler için öncelikle düşünülmektedir. M.E.M.'de uzmanlaşmayı gerektirecek görevlerin fazla olmadığı düşünülürse işbölümünün çatışma kaynağı olarak gösterilmesi şaşırtıcı olmuştur. M.E.M. için yukarıda sayılan nedenler içinde birinci sırayı %24 ile “yükselme olanaklarının sınırlılığı” almıştır. Şu halde bu örgüt personeli en çok yükselebilmek konusunda sıkıntı yaşamakta veya bu personel için yükselme en motive edici (en çok istenen) bir durum olmaktadır. Belirtilen diğer üç nedenin oranları ise birbirinin aynısıdır(%22). İletişim sisteminin bozukluğu nedeninin bu derece yüksek gösterilmesi de şaşırtıcıdır. Çünkü iletişim sistemi, personel ve birim sayıları çok fazla, büyük örgütlerde karmaşık bir yapıya bürünmesi dolayısıyla bir takım aksaklıklara neden olmakta, iyi bir şekilde işleyememektedir. M.E.M. ise nispeten küçük sayılabilecek bir örgüttür. Bu nedenle bu nedenin bu şekilde ortaya çıkması, iletişim sisteminin tez elden ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Maaş ve ücret farklılıkları ise genelde her örgütte öne çıkan bir nedendir. Bunun böyle olmasında memurların, “maaş ve ücret farklılığını” maaşların azlığı şeklinde kamuoyuna yansıtmak eğiliminden veya kamuda çalışan diğer (işçiler gibi) kamu çalışanlarıyla kıyas yaparak bu sonuca ulaştıkları söylenebilir.

Defterdarlıkta en yüksek çatışma nedeni olarak birinci derecede “maaş ve ücret farklılıkları” gösterilmiştir. Defterdarlık örgütünün nispeten büyük olması ve yapılan işin niteliği gereği farklı maaş ve statüde olan personelin çalıştırılmasını gerektirebilir. Eğer örgütte personel birbirini “sabah gelip, masa başında yazıp çizen, akşam eve giden” olarak görüyorsa aldıkları maaşların farklı olması bir çatışma nedeni olarak algılanabilir. Ancak Türk kamu örgütleri hiyerarşi

şeklinde örgütlenmektedir; buna göre yetki ve sorumlulukları farklı olmaktadır. Personelin maaşları bu durumlara göre kanuni bir düzenlemeye tâbidir. Devlet memurlarını belirli sınıflara ayırarak hukuki statülerini ve mali haklarını buna göre belirlemektedir ki kamu örgütlerinde hukuki düzenlilik açısından bu gereklidir. Bu sınıf sayısının çok az olması, değişik alanlarda, değişik yoğunlukta iş yapan bireylerin aynı sınıf içinde gösterilmesine neden olmakta, sosyal ve mali hakları içinde bulunduğu sınıfa göre düzenlenmektedir. Diğer bir ifadeyle personelin işe alınması, ücret, yükselme, sicil ve eğitim gibi işlemler sınıflandırma esasına göre düzenlenir. Memurlar kendi yaptıkları görev ile aldıkları maaşı diğer memur veya kamu görevlileriyle kıyaslayarak, bunu bir çatışma kaynağı olarak görebilmektedir. Türkiye’de bu nedenden dolayı ortaya çıkan çatışmaları azaltmak için devlet memurlarının sınıf sayısının artırılması bir çare olabilir.

Defterdarlıkta yoğunluğu yüksek olan diğer bir çatışma nedeni de “iş bölümü-işlerin birbirine bağlı yürütülmesi”dir. Biraz önce ifade edildiği gibi bu örgüt değişik birimlerden oluşan nisbeten büyük bir örgüttür. Örgütün büyük olması birimlerin sayısını artırmakta, farklı statüde personel çalıştırmayı gerektirmektedir. İşbölümü, birinci bölümde ifade edildiği üzere, farklı tutum ve davranışların geliştirilmesine, farklı ödül ve ücret sistemine, birimlerin görevlerini, diğer birimlere göre daha önemli görmelerine, birimler arasında rekabetin oluşmasına sebebiyet vererek örgütte çatışmalara neden olabilir. İşlerin birbirine bağlı yürütülmesi zorunluluğunun çatışma kaynağı olup olmaması personelin ve birimlerin tutumlarına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle personel veya birimler birbirine köstek olmaya çalışırsa çatışma ortaya çıkacaktır.

Her iki kamu örgütünde dikkate çeken diğer bir durum, “yükselme olanaklarının sınırlılığı”nın önemli bir çatışma kaynağı oluşturması. Bunun çözümü için memurların yükselebilecek olanakları yeniden ele alınmalıdır.

Defterdarlıkta ikinci derecede çoğunluğu oluşturan çatışma nedenleri “örgüt içi güç mücadelesi”(%26), yine “yükselme olanaklarının sınırlılığı”(%24) ve “yetki ve sorumluluk belirsizliği” (%18) gösterilmiştir. Örgüt içi güç mücadelesinin yüksek bir oran olarak gösterilmesi bu örgütte informal gruplaşmaların olduğu ve bunların örgütte varlığını hissettirdiği şeklinde yorumlanabilir. Örgütler büyüdükçe informal grupların sayısı ve faaliyeti artmaktadır.

M.E.M.’de, “örgütün büyüklüğü, örgütsel değişim ve farklılaşma, statü farklılıkları” çatışma nedeni olarak hiç gösterilmemiştir. Bu örgütün küçük olması, buna bağlı olarak değişik statüdeki personel sayısının az olması ve yapılan hizmetin değişim ve farklılaşmaya zorlamaması bunda etken olabilir.

Kamu örgütlerinde “çatışma nedenleri” konusunda daha önce yapılan benzer bir çalışma* ile bu çalışmanın sonuçları karşılaştırıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bizim çalışmamızda birinci derecede çatışma nedenleri şunlardır : M.E.M.’de ; Yükselme olanaklarının sınırlılığı, işbölümü (işlerin birbirine bağlı yürütülmesi, maaş ve ücret farklılıkları, iletişim sisteminin bozukluğudur. Defterdarlıkta (DEF.) ise maaş ve ücret farklılığı, işbölümlü (işlerin birbirine bağlı yürütülmesi), yükselme olanaklarının sınırlılığı ve denetim biçimi başlıca nedenlerdir. Adı geçen diğer çalışma da iki ayrı kamu örgütünde gerçekleştirilmiştir. Bunlar; İçişleri Bakanlığı Merkez Teşkilâtı (İB) ve Devlet Su İşleri (DSİ)dir. İB’da birinci derecedeki ilk dört çatışma nedeni; ücret farklılıkları, ilerleme olanaklarının sınırlılığı, görevin küçümsenmesi, gereksiz otorite gösterileri iken DSİ’de ücret farklılıkları, ilerleme olanaklarının sınırlılığı, fazla mesai konusunda yapılan ayırım ve gereksiz otorite gösterileridir. Bu dört kamu örgütünün hepsinde ortak olan iki önemli

* Bkz. Yücel ERTEKİN : Örgüt İklimi, (Çatışma kısmı) TODAİE Yayını No : 174, Ankara 1978, s. 149 ve d.

çatışma nedeni vardır : Ücret farklılıkları ve yükselme olanaklarının sınırlılığı. Şu halde zamana, şartlara, coğrafi farklılıklara bağlı olmaksızın Türkiye'de kamu örgütlerinde bu iki çatışma nedeni sürekli sorun olarak varlığını sürdürdüğünü söyleyebiliriz. Türkiye'de ücret belirlemede “sabit” ve “değişken” (katsayı) unsurları kullanılmaktadır. Her ne kadar katsayı, memleketin ekonomik gelişmesi, genel geçim şartları, devletin mali, imkanları dikkate alınarak Genel Bütçe Kanunu ile belirleniyorsa da hem ücret sisteminin ve hem de yükselmenin uygulanan personel rejimi ile ilgili olduğunu düşünüyoruz. Şu halde kamu örgütlerinde bu nedenlerden dolayı çatışmaların azaltılması için personel rejiminin gözden geçirilmesi gerekir.

6- Çatışma - Rekabet ve Çatışma - Değişim İlişkisi ve Verimliliğe Etkisi

Tablo 14

Çatışmanın Rekabete Ve Bu Yolla Verime Etkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	12	32	21	36
Hayır	17	46	35	60
Cevapsız	8	22	2	4
Toplam	37	100	58	100

Tablo 15

Çatışmanın Değişime, Yeniliğe, Gelişime Etkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	14	38	22	38
Hayır	11	30	34	59
Cevapsız	12	32	2	3
Toplam	37	100	58	100

Çatışma konusuna ilişkin literatürde, çatışmanın rekabete yol açacağı; rekabetin de personelin veya örgüt biriminin kendini geliştirmesi yönünde motive edeceği, böylelikle personelin ve örgütün veriminin artacağı yönünde bir görüş vardır. Diğer taraftan çatışmanın örgütte var olan bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olacağı, örgütün bu sorunları çözmek isteyeceği, bu süreçte örgütte değişime, yeniliğe, yeniden yapılanmaya gidilerek örgütün yapı ve işleyiş olarak geliştirebileceği görüşü vardır. Özel sektördeki örgütlerin böyle bir sürece imkan verdiği söylenebilir. Buna karşın bu görüşlerin kamu örgütleri açısından doğru olmadığını (en azından yeterince doğru olmadığını) düşünüyoruz. Çünkü kamu örgütlerinde personeli rekabete itecek ne bir ödüllendirme sistemi, ne de başarılı olduğu takdirde terfi etme imkanları vardır. Örgütte personel başarılı olsa da olmasa da, verimli çalışsa da çalışmasa da yasal olarak tespit edilmiş maaşını alma garantisi vardır. Diğer bir ifadeyle kamu örgütlerinde personelin rekabet etmesini teşvik edecek sosyal ve mali araçlar yeterli düzeyde düzenlenmemiştir. Nitekim ileride de üzerinde duracağımız üzere, anket çalışmasının gerçekleştirildiği bu iki kamu örgütünde katılımcıların çoğunluğu, en fazla motive edici araç olarak “başarının ödüllendirilmesi” konusunu belirtmişlerdir. Başarının ödüllendirilmesi maddi (parasal) olabileceği gibi terfi edebilme şeklinde de olabilir.

Diğer taraftan kamu örgütlerinde değişikliğe, yeniliğe gitmek kolay değildir. Kamu örgütleri belirli bir hiyerarşi içinde yer aldığı için, her örgütün yöneticisi, örgütsel sorunlarını istediği biçimde çözemez, örgütte bir takım değişikliklere gidemez. Kamu örgütleri ancak mevzuat çerçevesinde hareket etme yetkisine sahiptirler. Bu nedenle bu tür örgütlerde çatışma çıktığında, çatışmalar “yönetilmesi” yoluyla çözümüne gidilmeyecek, geçici, basit, anlık çözümler(!) uygulanacaktır. Böylece kamu örgütleri, özel sektör örgütlerinin yararlanabildiği, çatışmanın örgütü değiştirme, geliştirme gücünden mahrum kalacaklardır.

Kısaca Türk Kamu örgütlerinin bu günkü yapı ve işleyiş sistemi dikkate alındığında çatışmalar bu örgütleri için işlevsel olmamaktadır.

Nitekim Tablo 14 ve 15'deki veriler bu varsayımı doğrular niteliktedir. Çatışmanın rekabete yol açacağı, bu rekabet dolayısıyla personel ya da örgüt biriminin kendini haklı veya üstün çıkarmak için gayret sarfedeceği görüşünü her iki örgütte katılımcıların çoğunluğu benimsememişlerdir (M.E.M.'de %46, Defterdarlık'da %60). Çatışmaların örgütteki sorunların çözülmesi yoluyla daha sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturulmasına imkan vereceği görüşünün de benimsenmediği söylenebilir (M.E.M.'de %30, Defterdarlıkta %59). Her ne kadar M.E.M.'de çatışma-değişim ilişkisine olumlu bakanlar çoğunlukta(%38) ise de, olumlu ile olumsuz oranlarının birbirine yakın olması ve diğer örgüt de dikkate alındığında "olumsuz" yaklaşımın daha çok benimsenmiş olduğu söylenebilir.

Örgütlerde yönetici, örgütün yapı ve işleyişini etkileyecek kararları alabilme, personeli yönlendirebilme konumunda bulunmaktadır. Çatışma konusunda da yöneticiye önemli görevler düşmektedir : Çatışmanın nasıl yönetileceği, nasıl bir strateji izlemenin örgütün yararına olacağı gibi konular yöneticinin bilmesi gereken konulardandır. Çatışma karşısında yöneticinin tutum ve davranışları önemlidir. Kamu yöneticilerinin çatışma konusundaki tutumlarının nasıl olacağı konusuna ışık tutmak üzere anket katılımcılarına soru sorulmuştur. Tablo 16 bu konudaki sonuçları göstermektedir.

7- Kamu Yöneticilerinin Çatışma Karşısındaki Tutumları (Astların Görüşleri)

Astlara göre amirleri, örgütte bir çatışma ortaya çıktığında bu çatışma karşısında Tablo 16'daki gibi tavırlar almaktadırlar. Hemen belirtelim ki, bu sonuçlara "ast" olmanın endişesi yansımış olabilir.

Tablo 16
Çatışma Karşısında Yöneticilerin Tutumu

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Çatışmayı örtbas etmeye çalışır	2	5	3	5
İki tarafı dinleyip çözmeye çalışır	21	57	38	65
Çatışmayı çözmede gecikir	3	8	5	9
Yönetici (amir) kayıtsız kalır	4	11	11	19
Cevapsız	7	19	1	2
Toplam	37	100	58	100

Tabloda görüldüğü üzere her iki kamu örgütünde katılımcılar, amirlerinin, bir çatışma durumunda tarafları dinlediğini ve çatışmayı çözmeye çalıştığını ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. Bu iki kamu örgütünde yöneticilerin, personel arası ilişkilere önem verdiği, personel arasında ilişkilerin iyi olmasına özen gösterdiği sonuncuna varılabilir. Ancak yöneticilerin çatışmayı çözmeye çalışırken ikinci bölümde anlatılan “çatışma yönetim model ve teknikler”inden yararlanıp yararlanmadığı, diğer bir anlatımla çatışmaya bilimsel yaklaşım yaklaşmadığı ayrıca araştırılması gereken bir konudur. Yöneticilerin çatışmalara kayıtsız kalması durumu ikinci sırada çoğunluğu oluşturması dikkat çekmektedir.

Y. ERTEKİN tarafından yapılan ve daha önce belirtilen çalışmada da Tablo 16’dakine paralel sonuçlar çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, o çalışmada da personel, yöneticilerin çatışma ortaya çıktığında tarafları dinleyip bir çözüm bulmaya çalıştığını ifade etmişlerdir. Buna göre şu sonuca varabiliriz : Kamu örgütlerinde yöneticiler çatışmalara genelde duyarsız kalmamaktadırlar. elden geldiğince tarafları ikna etmeye, bir çözümde birleştirmeye çalıştığı söylenebilir. Bu sonuç, kamu yöneticilerinin örgüt iklimine, çalışma verimine önem vermekte oldukları, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 17
Örgütte Amirin Özellikleri

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Astları dinler, görüşlerine önem verir	19	51	35	61
Dinlemekten çok konuşur, emri vermeyi sever	8	22	21	36
Cevapsız	10	27	2	3
Toplam	37	100	58	100

Biraz önce, kamu yöneticilerinin personele ve personel arası ilişkilere önem verdiği sonucu ifade edilmişti. Bu sonucu Tablo 17 ve 18'deki sonuçlar da doğrulamaktadır.

Tablo 18
Amir İle Kolay Görüşüp Görüşememe Durumu

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	22	59	40	69
Hayır	7	19	17	29
Cevapsız	8	22	1	2
Toplam	37	100	58	100

Tablo 17'de her iki kamu örgütündeki personel de amirlerinin kendilerine ve görüşlerine önem verdiğini (%51 ve %61) düşünüyor. Tablo 18'de iki örgütün katılımcıları yöneticileri (veya amirleri) ile görevleri ile veya şahsi konularla ilgili olarak kolayca görüşebildiğini çoğunluk olarak belirtmişlerdir (%59 ve %69). Bu verilere göre her iki örgütte de ast-üst ilişkilerinin genel anlamda iyi olduğu sonucuna varılabilir. Bu örgütlerde Y teorisine uygun bir önderlik (yöneticilik) anlayışı var olduğu söylenebilir.

Tablo 19

Tablo 17 ve 18'deki Olumsuz Seçeneklerin Çatışmaya ve Verime Etkisi

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	9	24	18	31
Hayır	21	57	36	62
Cevapsız	7	19	4	7
Toplam	37	100	58	100

Her iki kamu örgütü katılımcıları da amirlerinin dinlemekten çok konuşur, emir vermeyi sever olmasının, görevleriyle veya şahsi bir konuyla ilgili olarak amirleriyle kolayca görüşememelerinin bir çatışma kaynağı oluşturmadığını çoğunluk olarak ifade etmişlerdir. Aslında iki örgütte de genelde olumlu hava hakim olduğu için olumsuzluk durumları yeterince kavranılmamış olabilir. Çünkü bu nedenler ast-üst çatışmasına kaynaklık edecek düzeyde ast-üst ilişkilerini etkileyebileceği söylenebilir.

8- Kamu Örgütlerinde Personelin Motivasyonu

Tablo 20

Personeli Motive Eden Faktörler

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Ücret	6	16	14	24
Başarının ödüllendirilmesi	15	41	31	53
Terfi edebilme	1	3	4	7
Personel arası ilişkiler	7	19	8	14
Diğer nedenler	-	-	1	2
Cevapsız	8	21	-	-
Toplam	37	100	58	100

Personelin başarılı bir şekilde çalışmaya motive ederek verimliliğini artırmak ülke ekonomisi açısından önem arz etmektedir. Örgütte personelin verimliliğini artırmak için, onu motive edebilecek araçları devreye sokmak gerekir. Bir kamu örgütünde veri olarak gösterilen seçeneklerden hangisi personeli daha fazla motive etme gücüne sahiptir? Bu soruya cevap aramak amacıyla sorulan soruda Tablo 20'deki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre bu iki örgütte personeli en fazla motive eden faktör “başarının ödüllendirilmesi”dir. İkinci sırada M.E.M.’de “personel arası ilişkiler”, Defterdarlıkta “ücret” gösterilmiştir. Aslında her iki örgütte de ikinci sırada “ücret” gösterilebilir. Üçüncü sırada da “personel arası ilişkiler” belirtilebilir. Türk kamu personelinin en fazla “ücret” ile motive olduğu yolundaki görüşler bu verilere göre doğru gözükmemektedir. Ücret motive edici faktör olarak Defterdarlıkta ikinci sırada iken M.E.M.’de üçüncü sıraya düşmektedir. Her ne kadar başarının ödüllendirilmesi içinde ücret artırımını gibi maddi sonuçlar da olabilirse de kamu personelinin esas olarak başarısının tescil edilmesini beklediği söylenebilir. Sonuç olarak kamu örgütü yöneticileri personel arasındaki ilişkilerin iyi olmasına dikkat ederek, personelin verimini artırmak için başarıyı ödüllendirecek bir takım hukuki ve mali araçlar geliştirmek durumundadır.

9- Kamu Yöneticilerinin Çatışma Karşısında Tutumları, Astlarını Değerlendirişleri ve Çatışma-Eğitim İlişkisine Dair Görüşleri

Tablo 21

Yöneticinin Çatışma Karşısında Kendi Tutumuna İlişkin Görüşü

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Hemen müdahale ile çözmeye çalışırım	3	75	2	50
Çatışmayı kendi aralarında halletmeliler	1	25	2	50
Yasal bir işlemi gerektirmedikçe karışmam	-	-	-	-
Cevapsız	-	-	-	-
Toplam	4	100	4	100

M.E.M.'de yönetici personel arası ilişkilere önem verdiği ve çatışmaları hemen çözmeye çalıştığı tablodaki veriden çıkarılabilirken, Defterdarlıkta hemen müdahale eden ve personelin kendilerinin halletmesini bekleyen yöneticilerin oranı birbirine eşittir (%50). Defterdarlık yöneticilerinin personeline önem verme oranının vasat kaldığı söylenebilir. Her iki örgüt dikkate alındığında genelde yöneticilerin ağırlıklı olarak çatışmaları çözme yönünde hareket ettiği söylenebilir.

Tablo 22
Yöneticilere Göre Astların Özellikleri

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Çalışmayı sevmez, karar alma kabiliyeti zayıf, daha çok yönetilmeyi sever	-	0	-	0
Karara katılmayı, sorumluluğu sever, motive edildiğinde verimli çalışır	4	100	4	100
Cevapsız	-	-	-	-
Toplam	4	100	4	100

Tabloda da görüldüğü üzere her iki örgütte de yöneticiler Y teorisi doğrultusunda görüş bildirmişlerdir. Bu verilerin sağlıklı sonuç olmadığını düşünüyoruz. Belki de yönetici bazında katılımcı sayısının çok düşük olması bu sonuca neden olmuştur. Ya da örgüt personeli hakkında iyi intiba bıraktırmak için bu görüşü belirtiş olabilirler. Diğer taraftan şu bir gerçek ki, örgüt kararlarına katılmak, personeli bir takım araçlarla motive etmek, personelin örgütünü, yaptığı işi benimsemesine yol açan önemli etkenler olup, bu durum aynı zamanda verimliliğe de olumlu şekilde yansımaktadır.

Tablo 23
Çatışma - Eğitim İlişkisi (Yöneticilerin Görüşü)

Seçenekler	M.E.M.		DEF.	
	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim düzeyi yükseldikçe çatışma artar	1	25	-	-
Eğitim düzeyi yükseldikçe çatışma azalır	1	25	2	50
Eğitim düzeyi düşükse çatışma artar	-	-	-	-
Eğitim düzeyi düşükse çatışma azalır	-	-	-	-
Eğitim düzeyinin çatışmaya etkisi yok	2	50	2	50
Cevapsız	-	-	-	-
Toplam	4	100	4	100

Her iki örgüt dikkate alındığında genel anlayış, eğitim düzeyinin çatışmanın miktarı ve düzeyine bir etkisi olmadığı yönündedir. Defterdarlıkta katılımcı yöneticilerin %50'sinin görüşü eğitim seviyesinin yüksek olmasının çatışmaları azaltacağı yönündedir.

Eğitim düzeyinin yüksek olması, personelin bilgi, görgü, kültürel düzeylerinin birbirine yakın olmasına, yine personelin anlayış, kavrayış seviyesinin yükselmesine imkan verdiği için, eğitim seviyesi yükseldikçe çatışmaların azalacağı genel olarak söylenebilir. Ancak personelin genelinin değil de aralarından bazılarının diğerlerine göre eğitim düzeyi yüksek olursa, bu kişilerin diğerlerini aşağı görmesine, kendilerini gururlanmaya götürebilir. Bu durumlar da çatışmaya neden olabilir. Ancak bu çok az rastlanabilir, ferdi durumlardır.

C- ANKET ÇALIŞMASI SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçları veri alınarak, buradan Türkiye'de kamu örgütleri hakkında bazı genellemelere gidilmeye çalışılacaktır. Ancak şu hususu hemen belirtmek gerekir; bu araştırma, kamu örgütlerinin yapı ve işleyişi ile örgüt içindeki birey ve grupların

davranışlarını tümüyle kapsamak gibi bir iddiası olamaz. Bu nedenle daha önce iki örgüt bazındaki değerlendirmelerden, bazı başlıklar altında genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

1- Personel Arası İlişkiler ve Çatışma

Bir örgütte personel arası ilişkilerin düzeyi, o örgütteki çatışmalar konusunda bir fikir verir. Diğer bir ifadeyle, eğer örgütte yaşanan çatışmalar çok, yoğun ve düzeyi yüksekse, bu takdirde o örgütte personel arası ilişkilerin gelişmemiş olduğu, iyi olmadığı görüşü ileri sürülebilir. Çünkü çatışmayı yaşayanlar örgütün beşeri unsurudur. “Çatışma Nedenleri” kısmında bu beşeri unsuru etkileyen nedenler belirtilmeye çalışılmıştı. Örgütlerde görülen çatışmaların önemli bir kısmı kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Kişisel özellikler ise küçüklükten itibaren çevreyle etkileşim ile, alınan eğitim ve sahip olunan kültürel düzeyle şekillenmektedir. Eğitim ve kültürel düzeyleri birbirine paralel olan personel arasında daha az çatışmaların görüleceği söylenebilir. Her iki kamu örgütünde çatışmaların basit düzeyde olduğunun belirtilmesi (M.E.M.’de %46 ve DEF.’da %79) ile bu örgütlerde çalışan personelin çoğunluğunun lise ve dengi okul mezunu olması (M.E.M.’da %73, DEF.’da %62) arasında böyle bir ilişki kurulabilir.

Her iki kamu örgütü personeli, görevliler arasındaki ilişkilerin iyi olmamasının çatışmalara neden olacağını çoğunlukla belirtmişlerdir (Tablo 8’de bakınız). Bu iki örgüt personelinin birbiriyle rahat (iyi) beşeri ilişkiler kurabildiklerini %87’ler oranında belirtmeleri ile çatışmaların basit düzeyde olduğu ve hemen hiç çatışma görülmez, sonuçlarını gösteren Tablo 3 gözönüne alındığında, personel arası ilişkilerin iyi olması çatışmaları azaltmaktadır, sonucuna varılabilmektedir.

Kısaca kamu örgütlerinde çatışmalar yaşanmaktadır ve varlığı kabul edilmektedir. Görülen bu çatışmalar genelde basit düzeyli çatışmalardır. Diğer bir ifadeyle kamu örgütlerinde yaşanan çatışmalar, örgüt içi ilişkileri ve örgütsel faaliyetleri sarsacak düzey ve yoğunlukta gözükmemektedir. Personel arası ilişkileri (arkadaşlık, yardımlaşma vb.) olumsuz etkileyen önemli neden “çekememezlik, kin, haset vb. duygular”dır. Hem personelin kendisini, hem mesai arkadaşları arasındaki ilişkileri ve dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin normal, verimli bir şekilde gerçekleşmesini olumsuz etkileyen başlıca çatışma nedenleri aşağıda değerlendirilmiştir.

2- Çatışma Nedenleri

Anket çalışmasının gerçekleştirildiği bu iki kamu örgütünün verilerinden genellemeye gitmek istersek şu söylenebilir : Kamu örgütlerinde en fazla çatışmaya kaynaklık eden nedenler olarak “işbölümü (işlerin birbirine bağlı yürütülmesi), maaş ve ücret farklılıkları, yükselme olanaklarının sınırlılığı, iletişim sisteminin bozukluğu” ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, kamu örgütü yöneticileri, örgütlerinde çatışmaları azaltmak için özellikle bu konuları üzerinde durmaları gerekmektedir. İşbölümü ve işlerin birbirlerine bağlı yürütülmesinden kaynaklanan çatışmaları azaltabilmek için, örgütler mümkün olduğu ölçüde az birimlere ayrılmalı; iş tanımları yapılarak işlevsel bağımlılık dolayısıyla ortaya çıkan çatışmalar önlenmeye çalışılmalıdır. İşlerin birbirine bağlı olma süreci gözden geçirilmeli, diğer bir ifadeyle işlevsel bağımlılık zinciri kısaltılmaya çalışılmalıdır.

Maaş ve ücret farklılığından kaynaklanan çatışmaları azaltmak için kamu kesimi personelinin ücret sistemi yeniden yapılmalı; bunun için kamu personeli yeni bir sınıflamaya tabi tutulmalı, yapılan işin niteliğine ve sorumluluk derecesine göre adil kabul edilebilecek bir ücret sistemi geliştirilmelidir.

Türkiye’de “kapalı kariyer” adı verilen memurluk sistemi uygulanmaktadır. Bu sistem memurun adım adım yükselebilmesini gerektirmektedir. Kamu örgütünde bir personel ancak hizmet yılına (kıdemine) göre belirli bir mevkie yükselebilmekte ve atanabilmektedir. Bu durum personelin daha fazla işine motive olmasında, iş başarımının artmasında engelleyici faktör olmaktadır. Yükselme olanaklarının artırılması bu olumsuzluğu ve dolayısıyla çatışmaları ortadan kaldırııcı (azaltıcı) etkide bulunacaktır. Yükselme olanaklarının artırılmasında “açık kariyer” sisteminin “örgüt içi açık kariyer” olacak bir şekilde uygulanabilir. Şöyle ki, örgütte üst kadrolara, “amir” statüsündeki personelin, kıdemine ağırlık verilmeksizin, sicili, mesleğindeki başarı durumu dikkate alınarak ve yapılacak bir yarışma sınavı ile atamalar gerçekleştirilirse, bu şekilde bir yükselme imkanı sağlanırsa, bu şekildeki bir uygulama “amir” statüsündekileri önemli derecede motive edebilir. Diğer taraftan yükselme olanaklarının sınırlılığının önemli çatışma nedeni gösterilmesinde, personelin daha üst kadroya, mevkie yükselme yoluyla sosyal ve mali statüsünün daha iyi olacağı beklentisinin de büyük rolü vardır. Başka bir deyişle, başarının ödüllendirilerek, yükseltilmeden ziyade belirttiğimiz anlamda bir kazanım elde etme kaygısı çatışmalarda rol oynuyor olabilir. Personelin sicil durumunun, başarı durumunun “yükselme”de önemli unsurlardan biri olacak şekilde bir düzenlemeye gidilirse hem çatışmalar azaltılabilir ve hem de verimliliğe olumlu bir katkı sağlanabilir.

İletişimden kaynaklanan çatışmaları azaltmak için örgütün iletişim kanalları, örgüt içi haberleşmenin en sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesine imkan verecek araçlardan oluşmalıdır. Örgütte, iletişimi etkileyen örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, statü gibi unsurlar vardır. İletişimin sağlıklı hale getirilmesinde bu unsurlar göz önüne alınmalıdır.

3- Çatışmanın Rekabete ve Değişime, Gelişmeye Etkisi

Çatışma-rekabet ve çatışma-değişim-gelişme ilişkileri açısından çatışmanın kamu örgütlerince nasıl değerlendirildiği hususunda Tablo 14 ve 15 bir takım ip uçları vermektedir. Örgütlerde personel arasında, birimler arasında rekabetin olması hiç kuşkusuz verimi artırıcı bir etkindir. Ancak rekabetin çatışma oluşturmaya da söz konusudur. Nitekim Çatışma-rekabet ilişkisine birinci bölümde değinmiş ve çatışma anlamına gelebilecek rekabet durumları olabilir, denilmişti. Tablo 14'deki verilere göre kamu örgütlerince rekabet, personel performansını, verimi olumlu etkileyici bir faktör olarak görülmemektedir. Kamu örgütlerinde verimin artırılabilmesi için personel ve birimler arasında rekabet oluşturma yoluna gidilmelidir. Bunun için de personeli rekabet etmeye yöneltici, motive edici bir takım ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir.

Kamu örgütlerince çatışmanın değişime, gelişmeye fırsatlar oluşturacağı görüşü de benimsenmemektedir (Tablo 15). Kamu yönetimi yöneticileri, kendilerini mevzuat çerçevesinde hareket etme zorunluluğu içinde görmeleri, örgüt yapılarını şartlara göre değiştirebilme, yeniden yapılanmaya gitme yetkileri olmaması, çatışmanın bu anlamdaki fonksiyonelliğini görmelerini, anlamalarını engellemektedir. Bu durumda örgüt yöneticilerine bu doğrultuda yetkiler verilmesi uygun olacaktır.

4- Çatışma ve Verimliliğe Etkisi

Çatışmalar örgütlerde rekabete yol açacak; bir takım sorunların, aksaklıkların gün yüzüne çıkması ve bunların çözümlenerek daha sağlıklı ve dolayısıyla daha verimli çalışacak bir örgüt yapısının oluşmasını sağlayıcı fonksiyonu vardır. Kamu örgütleri açısından çatışmanın böyle bir sonuç doğurmayacağı ve nedeni bir varsayım olarak ortaya konmuştu. Anket sonuçları da bu varsayımı doğruları nitelikte ortaya çıkmıştır. (Tablo 8,12).

Kamu örgütlerinde (anket verilerine göre) çatışma kavramına olumsuz bakıldığı, çatışmayı Neo-klasikler gibi değerlendirdikleri söylenebilir. Bu düşünceden dolayı bu örgütlerde örgüt çıkarlarının gerektirdiği doğrultuda çatışmaların yönetilmesi yoluna gidilmemekte (eğer gidilse verim artabilecektir), ortaya çıkan çatışmayı çözme yerine, ortadan kaldırma yoluna gidilmektedir.

Kısaca, kamu örgütleri çatışmayı olumsuz değerlendirmekte ve örgüt yararına (verimi artırıcı) işlevinin olduğunu kabul etmedikleri söylenebilir.



SONUÇ

Çatışma, yaşanan hayatın bütün alanlarında değişik şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle toplumsal hayatın farklı alanlarını kendileri için inceleme konusu yapan antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, yönetim gibi bilim dalları çatışmayı ele almaktadır. Bu durum çatışma kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına, bu kavrama farklı değerler yüklenilmesine neden olmaktadır. Bu durumu çatışmaya ilişkin şu tanım-açıklama belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır : “Çatışma kavramı, şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi; macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de anlatan bir kavramdır.”

Çatışma ister birey düzeyinde ister grup veya örgüt düzeyinde ele alınsın genelde olumsuz bir tanımlama ortaya konulmaktadır. Bir tanım şu şekildedir : Çatışma, bir örgütte bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Çatışma, birey ya da grubun “karar verme” aşamasında ortaya çıkabilen bir durumdur. Çatışma, bireyin kendi tercihiinde farklılık olması durumunda ortaya çıkabileceği gibi bireyler arasında veya grup içinde ya da gruplar arasında tercih farkları olduğunda da ortaya çıkabilecektir.

Hiç şüphesiz bir örgütte personel, hem örgütü hem de diğer üretim kaynaklarını sevk ve idare eden unsur olarak ön plana çıkmakta olup, personelle ilgili sorunlar örgütün verimliliğini, etkililiğini etkilemesi dolayısıyla her zaman önemini korumuştur. Zaten örgütsel sorunların büyük bir çoğunluğu personelden kaynaklanmaktadır. Bu durum insanın çok çeşitli davranışlar gösterebilme özelliğine sahip olması ile açıklanabilir. Örgütlerde personelden kaynaklanan sorunlardan biri de çatışma olgusudur.

Çağdaş dünyada günlük yaşamımızın önemli bir kısmını örgütlerde geçiriyoruz. Bu örgütsel yaşamımızın insan sağlığını, performansını, verimliliğini etkileyen sebeplerden uzak tutulması örgütün ve toplumsal hayatın geleceği açısından zorunlu gözükmemektedir. Verimlilik ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi durumlarla yakın ilişkisi olan çatışmayı, örgüt çıkarını gerektirdiği yönde “kaçınma” ya da “destekleme” yoluna gidilmelidir.

Çatışma konusuna yönetim kuramlarının farklı yaklaşımları vardır. Klasik kuram, çatışmaya önem vermez, onu yok sayar; çatışmanın üzerine gitmek ve çatışmanın nedenlerini araştırmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak düşüncesindedir. Neo-Klasik kuram ise, çatışmanın varlığını kabul eder, fakat bunlar da çatışmayı istenilen bir durum olarak kabul etmez. Modern görüş olarak kabul edilen “Etkileşimci görüş” ise, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğunu kabul eder. Bu nedenle çatışmanın, örgüt çıkarına göre yönlendirilmesini, bu amaca göre “kaçınma” ya da “destekleme” yoluna gidilmesini öngörür. Bu görüşe göre çatışmaların temelde “işlevsel” ve “işlevsel olmayan” olarak kabul edildiği söylenebilir. Bu tez çalışmasında konuya “Etkileşimci Görüş” açısından yaklaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle çatışmanın örgüt açısından faydalı ve faydasız olabileceği kabul edilmiştir.

Çatışmanın örgütte yarattığı olumsuz sonuçlar şu şekilde belirtilebilir :

1. Çatışma bireyin dinamizmini olumsuz etkiler. Kendi kendisiyle veya diğer meslektaşlarıyla çatışma içinde olan personel durgunlaşır, performansı ve verimi düşer; zihni, görevinin dışında çatışmaya sebep olan nedenler üzerinde yoğunlaşır. Bu durum görevi aksatmalara, iş kazalarına ve benzeri durumlara neden olabilir.

2. Örgütte çatışma personel arası ilişkileri olumsuz etkiler. Örgütte küskünlükler, kırgınlıklar artar. Çatışmanın düzeyine göre kin, haset, düşmanlık duyguları gelişir. Bütün bunlar örgütte işbirliğini, örgüt bütünlüğünü zedeler. Böylece örgütün verimliliği ve etkililik derecesi düşebilir.

3. Çatışma personeli birbirinden uzaklaşmaya, yalnızlığa itebilir.

Çatışmanın örgütte yapacağı olumlu sonuçlar ise şunlar olabilir :

1. Çatışma örgütte rekabete yol açabilir. Rekabet dolayısıyla da şu faydalar ortaya çıkabilir :

a- Çatışan taraflar kendi görüşlerinin doğruluğunu göstermek amacıyla bütün yaratıcılıklarını, gayretlerini ortaya koymaya çalışacak; yeni özgün görüşler, fikirler geliştirmeye çalışacaktır.

b- Tarafların kendi içlerindeki işbirliği, dayanışma ve daha çok başarılı olma arzusu artacaktır.

c- Üretilen mal ve hizmetin kalitesinin yükselmesine, verimin artmasına imkan verecektir.

2. Çatışmanın mutlaka bir nedeni vardır. Bu neden personelden kaynaklanabilir, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanıyor olabilir. Eğer çatışma;

a- Personelden kaynaklanmışsa, personeli çatışmaya iten nedenlerin tesbit edilip, bu olumsuz nedenlerin ortadan kaldırılmasına, personelin etkili, verimli çalışacak şekilde motive edecek ortamın oluşturulmasına imkan verecektir.

b- Örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanıyor ise, bu taktirde örgütün yeniden örgütlenmeye gidilmesine; bu bağlamda örgüt yapısının büyütülmesi veya küçültülmesi, yeni birimleri ihdas edilmesi ya da bazı birimlerin ortadan kaldırılmasına imkan verecektir. Diğer taraftan örgütteki işleyiş, üsüller gözden geçirilebilecek; örgütün etkililiğini,

verimliliğini olumsuz etkileyen, personelin yaratıcı, aktif olmasını, yeni fikirler geliştirip uygulamasını engelleyen bir takım kuralların gözden geçirilmesine neden olacaktır.

Bütün bunlar örgütü değişme ve gelişme yönünde itici güç olacaktır.

3. Çatışma dolayısıyla birey veya tarafların birbirlerini tanıma ve uzun vadede kalıcı ilişkiler geliştirmelerine yol açabilir.

4. Çatışma dolayısıyla bireyler veya tarafların kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini görme ve buna göre eksikliklerini giderme, kendilerini geliştirme imkânı verecektir.

5. Çatışma sayesinde örgütte sorunların gün yüzüne çıkması ve bu sorunların çözülerek daha sağlıklı bir örgüt yapısının ortaya çıkması mümkün olacaktır.

Çatışmanın olumlu sonuçlarının bütün örgütler için benzer ya da aynı şekilde olduğu söylenemez. Kamu örgütleri açısından bu olumlu sonuçlar ihtiyatla karşılanmalıdır. Çatışmanın faydalı kabul edilmesinde temel mantık, örgütün yeniliğe; gelişmeye, yeniden yapılanmaya gitmesine imkan vermesidir. Bu sonucun kamu örgütleri için de söyleyebilmek için bu örgütlerin herbirinin kendi örgütleri bağlamında kesin karar alma ve bunu uygulama yetkisine sahip olması gerekir, ki değişen ve gelişen şartlara uymak, mevcut yapıdan kaynaklanan sorunları aşabilmek için yeniden yapılanmaya gidebilsin. Kamu örgütleri bir hiyerarşi içinde olmaları ve her biri bir üst hiyerarşideki üste bağlı olduğu için bu imkandan yoksun olduğu söylenebilir. Kamu örgütlerinde değişim, yeniden yapılanma yönünde önemli bir diğer engel de, bu örgütlerin, önceden yasalarla ortaya konmuş kurallara göre hareket etme zorunluluğudur. Buna göre kamu örgütlerinde çatışmanın fonksiyonel olması mümkün gözükmemektedir ya da fonksiyonelliğini engelleyen nedenler mevcuttur.

Çatışma örgütte ortaya çıkan kaçınılmaz bir olgu olduğuna göre bu konuda köklü çözümler üretmek gerekir. Çatışmaları örtbas etmeye çalışmak, bastırma yoluna gitmek kalıcı bir çözüm değildir. Bunun için kamu örgütlerinde de çatışmaları fonksiyonel hale getirebilmek için;

a- Örgüt yöneticilerine yeniden yapılanmaya gitmek, örgütte değişim yapabilmesine imkan verecek yetkiler verilmelidir.

b- Taşrada valiler hiyerarşik amir olmaktan çıkarılmalıdır.

c- Her bakanlıkta “Yeniden Yapılanma Başkanlığı” oluşturularak, yapılacak değişiklik ve yeniden yapılanmalar bu başkanlığın koordinasyonunda gerçekleştirilebilir.

Kamu yönetiminin mevcut yapısıyla kamu örgütlerinde çatışmalar Neo-Klasikler gibi “bir realite ve fakat ortadan kaldırılması gereken, faydasız” gözükmekte ve öyle değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kamu örgütlerinde “çatışmanın yönetilmesi” kavramı söz konusu değildir. Ortaya çıkan çatışmaların örtbas edilmesi veya anlık, basit düzede çözülmesi/çözüldüğünün zannedilmesi örgütün etkililiği ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir.

Gerçekleştirilen anket çalışması bağlamında da kamu örgütlerinde çatışma konusunda şu sonuçlar ifade edilebilir :

1- Anket yapılan her iki kamu örgütünde (Milli Eğitim Müdürlüğü - M.E.M. ve Defterdarlık - DEF.) basit düzeyde çatışmalar genelde ortaya çıkmaktadır. Bunda örgütlerin yapı olarak küçük olması, personel sayısının az olması etken olmuş olabilir. Veya işlerin yoğun olmamasının, işlerin aksamasının ceza olarak personele dönmüyor olmasının, personelin “iş başaramadım, cezalandırılacağım” endişesi, kaygısına, stresine düşmesini engellemekte dolayısıyla da çatışmaların miktarı ve düzeyi düşük olmaktadır.

2- Söz konusu bu iki kamu örgütünde personel arası ilişkiler genel anlamda iyi düzeydedir. Bu durumu, örgütte yaşanan çatışmaların basit düzeyde olduğu, sonucu da desteklemektedir.

3- MEM. ve Defterdarlıkta birinci derecede öne çıkan ilk dört çatışma nedenleri şunlardır : Ücret farklılıkları, ilerleme olanaklarının sınırlılığı, İşbölümü (işlerin birbirine bağlı yürütülmesi) ve iletişim sisteminin bozukluğu veya denetim biçimi. Dördüncü bölümde aynı konuyu tahlil ederken belirtildiği üzere, daha önce yapılan benzeri bir çalışmada da burada belirtilen ilk iki neden birinci derecede çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Şu halde ücret farklılıkları ve ilerleme (yükselme) olanaklarının sınırlılığı kamu örgütlerimizde genelde ortaya çıkan birinci derecede çatışma nedeni kabul edilebilir. Bunun çözümü yönünde kamu personelinin yükselme ve ücret sistemlerinin yeniden düzenlenme ihtiyacı vardır.

4- Çatışmaya kaynaklık eden diğer önemli iki neden olan işbölümü (işlerin birbirine bağlı yürütülmesi), iletişim sisteminin bozukluğu veya denetim biçimidir. İşbölümü bağlamında çatışmaları azaltmak için örgütlerde birim sayıları ve bu birimlerin birbiriyle işlevsel bağımlılığı azaltılmalıdır. Örgütlerde memurlar diğer memurlar için "iş yaratma" eğilimindedirler. Bir örgütte ne kadar çok personel varsa, birbirine "iş yaratma oranı" o kadar artacaktır. Bu da işlerin zamanında tamamlanmasını engelleyecektir. Bu nedenle gerekmedikçe örgütlerde personel sayısının artırımına gidilmemelidir. Diğer çatışma nedeni olan iletişim için de daha ussal, daha etkili iletişim sistemi/teknikleri geliştirilmeli ve böylece örgüt personelinin daha sağlıklı bilgi elde ederek daha verimli çalışmasına imkan hazırlanmalıdır.

5- Bu iki kamu örgütünde çatışmanın rekabete yol açacağı, rekabetinde verimliliğe olumlu katkı sağlayıcı görüşü kabul edilmemiştir. Çatışmanın rekabete yol açabilmesi için personelin işinde

başarılı olmasının bir anlam içermesi gerekir. Yani başarılı olunduğu taktirde bu başarıyı ödüllendirecek bir sistemin olması gerekir ki, taraflar diğer tarafa göre “daha fazla başarılı olayım” diye bir rekabete girişsin. Kamu örgütlerinde böyle bir sistemin gelişmemiş olması, personeli çatışma dolayısıyla rekabete itememektedir. Çatışmanın rekabete yol açabilmesi için bu yönde bir başarı - ödül sistemi geliştirilmelidir.

6- Çatışma çözümlenirken örgütte yapı olarak, işleyiş olarak yeniden düzenlemeye gidilebilir. Kamu örgütlerinde ise örgüt yöneticileri hiyerarşik olarak siyasi otoriteye kadar uzanan bir hiyerarşiye bağlı oldukları, yapı ve işleyişleri kanuni düzenlemeye tabi olduğu için kolay kolay yeniden düzenleme yoluna gidememektedirler. Bu durumda da çatışmanın değiştirici, yenileştirici, geliştirici fonksiyonu işlevsiz kalmaktadır.

7- Kamu örgütlerinde çatışmanın rekabete, değişime, yeniliğe yol açmaması dolayısıyla çatışma - verimlilik ilişkisi de olumlu şekilde kurulamamaktadır. Diğer bir ifadeyle kamu örgütlerinde çatışma verimliliğe yol açmamaktadır. Her tür örgütte şu ya da bu şekilde çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olduğuna göre ve verimlilikte mutlaka gerçekleştirilmesi gereken olgu olduğu için kamu örgütlerinin çatışmadan verimli sonuçlar elde edebilmesi için yapı ve işleyiş olarak yeniden düzenlemeye ihtiyacı vardır.

EKLER : (Anket Çalışması için Resmi Başvuru Ve Anket Soruları)

Değerli Yönetici,

Bildiğiniz üzere bilimsel çalışmalar sosyal, ekonomik, siyasal hayatın daha akılcı bir şekilde düzenlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmalar çerçevesinde, toplumun çeşitli kurumlarının iyi işlemeyen,aksayan yönleri tesbit edilip, bu eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır.Bu temel amaçtan hareketle “kuruluşlarda personel arası ilişkiler, anlaşmazlıklar ve anlaşmazlıkların personelin verimliliğine, dolayısıyla örgütsel verimliliğe etkisi ”ni incelemekteyiz. Personel arası anlaşmazlıkların verimliliği etkilediğini düşünüyoruz.

“Anlaşmazlık” kavramı ile anlatılmak istenen; “Kuruluştaki birey ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.”

“Verimlilik” kavramı ise “daha az masrafla , daha az personel ile, az yorularak; daha fazla üretim ,kaliteli ürün veya seyyeli hizmet elde etmek, randımanlı olmak” anlamındadır.

Belirtilen amaç doğrultusunda gerçekleştirilecek olan anket çalışması için göstereceğiniz ilgiye ve yardıma şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet ÖZEL

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Araştırma Görevlisi

ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Kuruluşlarda personel arası ilişkilerin verimliliğe etkisi konusunda bir araştırma yapmaktayız. Bu çerçevede gerçekleştirilecek olan anket çalışmasına göstereceğiniz ilgi ve yardıma şimdiden teşekkür ederiz.

A- KİMLİK BİLGİLERİ

1- Çalıştığınız kurumda mevkiiniz nedir?

() Müdür () Müdür Yardımcısı () Şef () Şef Yardımcısı () Memur

2- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

() 1-5 yıldır () 6-10 yıldır () 11-15 yıldır () 16-20 yıldır () 21-25 yıldır

3- En son mezun olduğunuz okul?

() İlkokul () Ortaokul () Lise ve dengi okul () Yüksek okul veya fakülte

B- GENEL SORULAR

4- Çalıştığınız kurumda personel arasındaki ilişkiler genel olarak nasıldır?

() Anlaşmazlıklar sık ve sürekli
() Anlaşmazlıklar basit düzeydedir
() Hemen hiç anlaşmazlık olmaz

5- Kurumunuzda yapılan işin türü, kuruluş içi insani ilişkileri ön plana çıkaran bir iş midir?

() Evet () Hayır

6- Kurumda çalışırken stress,moralsizlik,baskı altında olma gibi psikolojik durumlar yaşıyor musunuz ?

()Evet () Hayır

7- 6 no'lu soruya cevabınız "evet" ise ,bu olumsuzluk kurumda personel arası ilişkilerden mi , yoksa işin kendisinden mi kaynaklanmaktadır?

() Personel arası ilişkilerden () İşin kendisinden
() Her ikisinden () Varsa diğer nedenler:.....

8- Kurum personeli ile rahat insani ilişkiler(arkadaşlık,yardımlaşma,vb.) kurabiliyor musunuz?

() Evet () Hayır

9- 8 no'lu soruya cevabınız "hayır" ise bunun nedeni hangileridir; önem sırasına göre 1,2 sıra numarası vererek belirtiniz.

() Çalışma grubu içindeki rekabet
() Kişilik farklılıkları (Karakter vb.)
() Çekememezlik, kin, haset vb. duygular
() İşlerin çokluğu
() Bütünleşmeyi sağlayan bir yöneticiye sahip olmama
() Kurumsal ödüllerin ve cezaların verilisindeki düzensizlik
() Siyasal görüş ayrılıkları
() Başka nedenler.....

10- Kurumunuzda personel arasında iyi (insani) ilişkilerin kurulamamasının anlaşmazlıklara neden olduğu ve bunun da kurumsal verimliliği olumsuz etkilediği söylenebilir mi?

()Evet ,bu durum anlaşmazlıklara zemin oluşturmakta ; personelin verimi düşmektedir.
() Hayır,bu durum anlaşmazlıklara neden olmamakta, personel verimini de çok fazla etkilememektedir.
() Kurumumuzda personel arası ilişkiler iyi düzeydedir ve bu durum personel verimliliğini olumlu etkilemektedir.

- 11-İşininizde başarısız veya yeterince başarılı olmadığınızı düşünüyorsanız, bunun nedeni aşağıdakilerden hangisidir?
- () Yeterli araç ve malzemeye sahip olamamak
 () Kurum içinde personel arası karşılıklı ilişkilerin gelişmemiş olması
 () İşin gerektirdiği bilgi ve eğitime yeterince sahip olamama
 () Kurumda rol (görev) belirsizliği ve /veya rol çelişkisi gibi kurumsal rollere ilişkin nedenler
 () Hepsi
- 12- 11 no'lu sorudaki nedenlerden dolayı kendi kendinizle anlaşmazlığa düştüğünüz oluyor mu?
- () Evet,çok sık () Evet,bazen () Hayır
- 13- 11 no'lu sorudaki nedenlerden dolayı birlikte çalıştığınız diğer personel ile anlaşmazlığa düşmekte misiniz?
- () Evet () Evet,bazen () Hayır
- 14- Eğer anlaşmazlık söz konusu ise bu anlaşmazlık durumları, kurumsal verimliliği ne yönde etkilemektedir?
- () Olumsuz etkilemektedir.
 () Az etkilemektedir.
 () Etkilememektedir
- 15 - Kurumda personel arasında veya birimler arasında görülen anlaşmazlıklara kaynaklık eden aşağıdaki nedenlerden önemli gördüğünüz dört tanesine önem sırasına göre 1,2 numara veriniz.
- () İş bölümü (İşlerin birbirine bağlı yürütülmesi)
 () Kurumda uygulanan denetim biçimi
 () Kurum içi güç mücadeleleri
 () Bürokratik nitelikler (veya kurallara sıkı bağlılık)
 () Örgütün büyüklüğü
 () Örgütsel değişim ve farklılaşma
 () Statü farklılıkları
 () İletişim sisteminin sağlıklı olmaması
 () Personelin kişiliğinden kaynaklanan nedenler
- 16- Aşağıda kurum içi anlaşmazlıklara neden olan bir takım konular sayılmıştır.Bunlardan önem sırasına göre 1,2 sıra numarası vererek belirtiniz.
- () Maaş ve ücret farklılıkları
 () Yükselme olanaklarının sınırlılığı
 () Mevzuata aşırı bağlılık
 () Fazla mesai konusunda gösterilen ayırım
 () Yetki ve sorumluluk belirsizliği
 () Eğitim olanaklarından (Hizmet içi eğitim,yurt dışı eğitim programları gibi) eşit koşullarda yararlanamamak
 () Gereksiz otorite gösterileri
 () Dedikodu ve iş arkadaşlarına karşı duyulan güvensizlik
- 17- Anlaşmazlığın rekabete imkan verdiği; rekabetin ise personeli etkileyerek başarısını artırdığı, görüşüne katılıyor musunuz?
- () Evet () Hayır
- 18- Anlaşmazlığın kurumdaki bir takım sorunların ortaya çıkmasına ve bu sorunların da çözümlenerek kurumun değişikliğe,yeniliğe ulaşmasına imkan verdiği;dolayısıyla kurumu daha sağlıklı bir yapıya ulaştırdığı, görüşüne katılıyor musunuz ?
- () Evet () Hayır
- 19- Birim içinde veya birimler arasında anlaşmazlık çıktığında amirinizin tutumu hangisine uymaktadır?
- () Anlaşmazlık hemen örtbas etmeye çalışır
 () Amir, iki tarafı dinleyip bir çözüm bulmaya çalışır.
 () Anlaşmazlığa çözüm bulmada geçikir
 () Kayıtsız kalır

- 20- Varsa, amirinizin özelliklerine aşağıdakilerden hangisi uymaktadır?
 () Amirim astlarının sözlerini dinler,görüşlerine önem verir.
 () Amirim dinlemekten çok ,konuşur; emir vermeyi sever.
- 21- Amiriniz ile işiniz veya kişisel bir sorunuzla ilgili olarak kolaylıkla görüşebiliyor musunuz?
 () Evet () Hayır
- 22- 20 ve 21 no'lu sorular dikkate alındığında bu durumlar anlaşmazlığa neden olmakta mıdır, ve çalışmanızı olumsuz etkilemekte midir?
 () Evet () Hayır
- 23- Size göre kurumda personeli motive eden faktörlerden en önemlisi hangisidir?
 () Ücret () Başarının ödüllendirilmesi () Terfi edebilme
 () Personel arası ilişkiler () Varsa diğerlerini yazınız.....

C- AŞAĞIDAKİ SORULARI SADECE AMİR STATÜSÜNDEKİLER CEVAPLAYACAKTIR

- 24- Kurum içinde anlaşmazlık çıktığında davranışınız aşağıdakilerden hangisine daha çok uymaktadır:
 () Hemen müdahale edip çözmeye çalışırım
 () Bekleyip,anlaşmazlığı kendi aralarında çözmelerini beklerim
 () Yasal bir işlemi gerektirmedikçe karışmam
- 25- Astlarınızın kurum içi özelliklerini en iyi hangi şık ifade etmektedir:
 () Çalışmayı sevmez , karar ve yargılama kabiliyeti zayıf , daha çok yönetilmeyi sever
 () Karara katılmayı,sorumluluk almayı sever, motive edildiğinde verimli şekilde çalışır
- 26- Kurumunuzda anlaşmazlıklar daha çok farklı kişisel değer yargılarından mı ,yoksa kurumsal yapı ve işleyişten mi kaynaklanmaktadır?
 () Daha çok kişisel değer yargılarından
 () Daha çok kurumsal yapı ve işleyişten
- 27- Personelinizin eğitim düzeyi, kurumdaki anlaşmazlıkların düzeyini nasıl etkilemektedir?
 () Eğitim düzeyi yükseldikçe anlaşmazlık
 () Eğitim düzeyi düşükse anlaşmazlık.....
 () Eğitim düzeyi anlaşmazlığın miktarı ve düzeyine bir etkisi yoktur.

KAYNAKLAR

- ACAR, Örnek: Kamu Yönetimi, Meram Yayım-Dağıtım, İstanbul,
Ekim 1991
- AÇIKALIN, Aytaç: Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi,
Personel Eğitim Merkezi, Yayın No: 7, Ankara, 1994,
- AKAT, İlter: İşletme Yönetimi, Üçel Yayım-Dağıtıcılık, İzmir 1984
- AKTAN, Tahir: Kamu İdaresi, Genişletilmiş 2. Basım, Uludağ Ü.
Basımevi, Bursa, 1981
- AKYÜZ, Hüseyin: Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları
Üzerine Bir Araştırma, M.E.B. Yayınları No: 2320,
İstanbul 1991
- ALKİN, Erdoğan : “Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi”,
Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, M.P.M. Yayını, 1990
- ALDEMİR, Ceyhan : “Örgütsel Etkililik”, Verimlilik Dergisi, S.4,
M.P.M. Yayını, 1983
- ALDEMİR, Ceyhan - Alpay ATAOL - G.B. SOLAKOĞLU: Personel
Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, I. Baskı,
İzmir, 1993
- ALDEMİR, Ceyhan-Alpay ATAOL: Personel Yönetimi, Bilgehan
Basımevi İzmir, 1986
- ALDEMİR, Ceyhan: Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım,
Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985
- ASSAEL, Henry : “Constructive Role of Interorganizational Conflict”,
Administrative Science Quarterly, Vol.: 14, N. 4,
December 1969
- AYDIN, Mustafa: Örgütlerde Çatışma, Bas-Yay. Matbaası, Ankara,
1984

- AYDIN, Mustafa: Eğitim Yönetimi, Genişletilmiş 3. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991
- AYTEK, Bintuğ: "The Leader Myht And Intragroup Conflict Resolution", G.Ü.İ.İ.B.F.D., C.1, S.1-2, 1985
- BARANSEL, Atilla: "Gayriresmi Küçük Gruplar ve Liderlik" (Der. Renoto TAGUIRI ve Atilla BARANSANSEL) Organizasyonların Beşeri Yönü, C.I, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966
- BARANSEL, Atilla: Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt I, Üçüncü Baskı, İ.F. Yayını No : 257, (İstanbul) Şişli, Ekim 1993
- BAŞARAN, İ. Ethem: Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. yayınları :108, , I. Baskı, Ankara, 1982,
- BAŞARAN, İ. Ethem : Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1992
- BATTEGAY, Raymond: Der Mensch in der Gruppe, Band I, Copyright 1967 by Verlag Hans Huber, Bern-Studgart Wien, 1970
- BAUMAN, Herbert-SITZMANN, Alfred: Unsere Gesellschaft, Copyright 1987, Stam-Verlag Köln-München
- BAYRAK, Sabahat : Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1992
- BAYSAL, Ayşe Can: "Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", İ.Ü.İ.F.D., C.14, S.1, Nisan 1985
- BİLGİN, Kamil Ufuk : Kamu Yönetiminde Verimliliğin Sağlanması Açısından Kuruluş İçi Haberleşmenin Yeri ve Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Ü., Ankara, 1986

- BİNGÖL, Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ü. Basımevi, Erzurum, 1990
- BOBBITT,H.Randolph - Jr.R.H.BREINHOLT - R.H.DOCTOR- J.P.MCNAU: Organizational Behavior,Prentice-Hall,Inc., London, 1974
- BULUT, Işıl: “Örgüt İçi Gruplar ve Grupların Yönlendirilmesi”, A.İ.D., C. 21, S.4, Aralık, 1988
- BUMİN, Birol : İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Mart 1990
- BUMİN, Birol: “İşletme Örgütlerinde Grup Geliştirme ve Sorun Çözücü Grup”, A.İ.T.İ.A. Bankacılık ve Sigortacılık Y.O. Dergisi, Yıl: 1, S.1, Ankara, 1981
- BURSALIOĞLU, Ziya: Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü.E.F. Yayınları : 107, Altıncı Baskı, Ankara, 1982
- CAN, Halil : Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, Eylül 1992
- ÇAĞLAR, Yücel : “Verimlilik Üzerine Kavramsal Çeşitlemeler”, II. Verimlilik Kongresi, Ankara, 19-21 Ekim 1994, M.P.M. Yayını No : 540
- ÇULPAN Refik : “Bireysel ve Örgütsel Davranış : Beklentiler Dengesi Modeli”, A.İ.D., C.11, S.1, Mart 1978
- DAVIS, Keith: (Çev. Kemal TOSUN ve d.) İşletmede İnsan Davranışı, İ.Ü Yayını, İstanbul, 1982
- DERELİ, Toker: Organizasyonlarda Davranış, AR Yayın-Dağıtım, I. Cilt, İstanbul, 1981
- DİCLE, İ. Atilla : “Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik”, ODTÜ Gelişim Dergisi, s.9, 1975

- DİCLE, Ülkü: BİR Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, M.P.M. Yayınları : 169, Ankara, 1974
- DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, I. Baskı, İstanbul, 1991
- DOĞAN, D. Mehmet: Büyük Türkçe Sözlük, Rehber Yayınları : 8, 1989
- DOĞAN, Hasan Zafer: "Rol Çatışması ve İşgören Sorunları" (Ed. Turgay ERGUN) Yönetim Psikolojisi II., TODAİE Yayını, No : 201, Ankara, 1982
- ERDOĞAN, İlhan : İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma Stres ve Çözüm Yolları, MESS Yayını: 158, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Ekim 1990
- ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Davranış, İ.F. Yayını, No: 139, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983
- EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, İ.F. Yayını No : 236, İstanbul, 1991
- EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, Beta Basım-Yayım-Dağıtım, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, 1993
- ERGÜN, Turgay: Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayınları No : 191, Ankara, 1981
- ERGÜN, Turgay-Aykut POLATOĞLU : Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE Yayınları No : 241, Dördüncü yayım, Ankara, 1992
- ERKİN, Vedat : "İdarede Verim ve Personel Meseleleri", A.İ.D., C.2, S.3, Eylül, 1969
- ERTEKİN, Yücel: "Örgütsel Çatışma", (Ed. Turgay ERGUN) Yönetim Psikolojisi II., TODAİE Yayını No : 201, Ankara, 1982
- ERTEKİN, Yücel: Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları : 253, Ankara, 1993
- ERYILMAZ, Bilal: Kamu Yönetimi, Üniversite Kitabevi, İzmir, 1994

- EVİRİM, Selmin: Rol Sorununa Giriş, İ.Ü. Edebiyat Fak. Yayını, No: 1716, İstanbul, 1972
- FENSKE, Russel W. "Prodüktivite Kavramının Anlamı Üzerine Bir İnceleme", Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, M.P.M. Yayını, 1973
- FREEDMAN, Jonathan L. - David O. SEARS - J. Merrill CARLSMITH : (Çev. Ali DÖNMEZ) Sosyal Psikoloji, Ara Yayıncılık, I. Baskı, [Ankara], 1989
- GÖKÇE, Orhan: İletişim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara, 1993
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref: Yönetim Hukuku, "S" Yayınları, 4. Bası, (Ankara), Eylül 1991
- GÜRİSOY, Bedri : "Amme Masraflarında Verimlilik", Prof. T. Bekir BALTA'ya Armağan, A.Ü.S.B.F. ve TODAİE Ortak Yayını, Ankara, 1974
- GÜRİSOY, Bedri : "Verimlilik (Prodüktivite) Üzerine", Verimlilik Dergisi, C. 14, S.1, M.P.M. Yayını, 1984
- HARTLEY, Eugene - Ruth HARTLEY : Die Grundlagen Der Sozialpsychologie, zweite unveränderte Auflage ergaenzt durch neue Literaturnachweise, Rembrant-Verlag GMBH, Berlin, 1969
- HATİBOĞLU, Zeyyat: Temel Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi: 12, İstanbul, 1993
- HICKS, Herbert G.: (Çev. Osman TEKOK, ve d.), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Cilt I, III. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, Mayıs 1979
- HİMMETOĞLU, Bülent: "Bireylerarası Etkileme İlişkileri", Türkiye İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No : 12, Venüs Ofset, İstanbul, 1985

- HOYİ, Ferdin: "Ast-Üst İlişkileri İçinde Etkileşimler...", (Ed. Turgay ERGUN) Yönetim Psikolojisi II, TODAİE Yayınları No : 201, Ankara, 1982
- İNCEOĞLU, Metin : Güdüleme Yöntemleri, A.Ü.B.Y.Y.O. Yayınları : 4, Ankara, 1985
- İSBİR, E. Günay : "Kamu Personelinin Etkenliği", A.İ.T.İ.A. Dergisi, C.6, S.1-2, 1974
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem: İnsan ve İnsanlar, 6. Basım, İstanbul, Kasım 1985
- KALDIRIMCI, Nurettin: "Örgütsel Davranış Açısından Stres", Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S.5, Aralık 1993
- KATZ, Daniel- Robert L. KAHN : (Çev. Halil CAN - Yavuz BAYAR) Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, TODAİE Yayını, No: 167, Ankara, 1977
- KAZMIER, Leonard, J.: İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE Yayınları No: 178, Ankara, 1979
- KILINÇ, Tanıl: "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri", İ.Ü.İ.F.D., C.16, S., İstanbul, 1987
- KILINÇ, Tanıl: "Örgütlerde Çatışma Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi", İ.Ü.İ.F.D., C.15, S.1, İstanbul, 1986
- KILINÇ, Tanıl: "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", İ.Ü.İ.F.D., C.14, S.1, Nisan 1985
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, İstanbul, 1993
- KÖKNEL, Özcan - Kurban ÖZÜGÜRLÜ - G. AYTAR: Davranış Bilimleri (Ruh Sağlığı), Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1989
- KRECH, David - Richard S. CRUTCHFIELD: (Çev. Erdoğan GÜÇBİLMEZ - Oğuz ONARAN) Sosyal Psikoloji Teori ve Sorunlar, Türk Siyasi İlimleri Derneği Yayınları, Siyasi İlimler Serisi 12 (Ankara), 1967

- KÜÇÜK, Bahattin : “Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, M.P.M. Yayını, 1995
- KÜLEBİ, Ahmet: “Türk Kamu Kesiminde ve Özel İşletme Yönetimlerinde Doğal Örgütlerin Olumlu ve Olumsuz İşlevlerinin Doğurduğu Sonuçlar”, A.İ.D., C.22, S.3, Eylül 1989
- LUTHANS, Fred : Organizational Behavior, Copyright by Mcgraw Hill, Inc., New York, 1973
- MARCH, J. G. - H.A. SIMON: (çev. Ömer BOZKURT - Oğuz ONARAN) Örgütler, TODAİE Yayını No: 144, Ankara, 1975
- MIHÇIOĞLU, Cemal : “Organizasyonun İç Yüzü - Klikler” (Der. Renato TAGUIRI - Atilla BARANSEL) Organizasyonların Beşeri Yönü, Hüsnütabiat Matbaası, C.I, İstanbul, 1966
- MIHÇIOĞLU, Cemal : “Kamu Yönetiminde Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, Ekim-Aralık 1973, M.P.M. Yayını
- NEWMAN, William H.: (Çev. Kenan SÜRGÜT) Yönetim-İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, TODAİE Yayını : 186, 4.Basım, Ankara, 1985
- NORFOLK, Donald : (Çev. Leyla SERDAROĞLU) İş Hayatında Stres, Form Yayınları : 3, İstanbul, 1989
- ÖKTEM, M. Kemal: “Kamu Yönetiminde İnsan Gücü Planlaması”, A.İ.D., C.23, S.1, Mart 1990
- ÖNCÜ, Ayşe: “Örgüt İçi Gruplar ve Çatışma” (Yay. Haz. Ömer BOZKURT) Yönetim Sosyolojisi, TODAİE Yayınları, No: 165, Ankara, 1977
- ÖZALP, İnan: “Örgütlerde Çatışma” E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi C. VII, S.1, Haziran 1989

- ÖZDEMİR, Mahmut : “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, S.2, 1991
- ÖZGÜVEN, B. Murat: Örgütsel ve Kurumsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma, Bursa Ü. Basımevi, B.İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayını : 4, Bursa, 1981
- ÖZKALP, Enver: "Örgütlerde Stres", E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, S.1, Haziran 1989
- PAKSOY, Mahmut: "İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)", İ.Ü.İ.F.D., C.15, S.2, Kasım 1986
- PEKER, Ömer : Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayını No : 258, Ankara, 1995
- PEKİN, Hüseyin: “Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Prodüktivite Meselesi”, Verimlilik Dergisi, S.3, 1990, M.P.M. Yayını
- PENFIELD, Robert V.: (Çev. Resan TAŞÇIOĞLU) Örgütte Beşeri Münasebetler, Türk Ajans Matbaacılık, Ankara, 1969
- PONDY, Louis R.: (Çev. B. Murat ÖZGÜVEN), "Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller", Bursa İ.T.İ.A. Dergisi, C.II, No:1, Temmuz 1973
- PONDY, Louis R.: “Varieties of Organizational Conflict”, Administrative Science Quarterly, Vol.: 14, N : 4, December 1969
- PROKOPENKO, Joseph : (Çev. Baykal, Olcay ve d.) Verimlilik Yönetimi, M.P.M. Yayını : 476, Ankara, 1992
- ROSENBLOOM, Richard S. : “Gerçek Verimlilik Bunalımı Kamu Yönetimindedir” (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, M.P.M. Yayını, Ekim-Aralık 1973

- ROETHLISBERGER, F.J.: "Bir İşletme Organizasyonunda Fertler Arasındaki Karşılıklı Münasebetler Hususunda Faydalı Bir Düşünce Tarzı", (Der. R. TAUGIRI - A. BARANSEL) Organizasyonların Beşeri Yönü, C.I, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966
- SAĞLAM, Mehmet: Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını No: 185, Ankara, 1979
- SCHEIN, Edgard : (Çev. Mustafa TOSUN) Örgüt Psikolojisi, TODAİE Yayınları No: 173, Ankara, 1978
- SCHMIDT, Warren H. - Robert TANNENBAUM : "Şahıslar Arasındaki İhtilafların Halli", (Der. R. TAGUIRI - A. BARANSEL) Organizasyonların Beşeri Yönü, C.I, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1969
- SHERIF, Muzaffer, (Çev. İsmail SANDIKÇOĞLU) Sosyal Kuralların Psikolojisi, Alan Yayıncılık, I. Baskı, Mart 1985
- SIMON, Herbert A.- Donald N. SIMITHBURG - V.A. THOMSON: (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU) Kamu Yönetimi, A.Ü.S.B.F. Yayınları No: 446, Ankara, 1980
- SOYDAŃ, Sait: "Çalışma Gruplarının Temel Ortak Özellikleri", İ.Ü.İ.F.D., C.3, S.2, Kasım 1974
- ŞAHİN, Mehmet : "İşletme Verimliliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Kavramlar", E.A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.I, S.2, Eskişehir, Haziran 1983
- ŞİMŞEK, M. Şerif: Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1994
- TANNENBAUM, Arnold, S.: (Çev. Nilüfer SAĞTÜR) İşletmede Sosyal Psikoloji, Ajans Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1971
- TANNENBAUM, Robert: "Yetkiliin Anlamı" (Ed. Bintuğ AYTEK) Yönetim Görevleri, A.İ.T.İ.A., Ankara

YALÇIN, Selçuk : Personel Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul, 1991

YENER, Ergün - Serpil ÖZDAMAR : “Verimliliğin Sosyo-Ekonomik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, M.P.M. Yayını, 1990

YOZGAT, Osman: İşletme Yönetimi, Beşinci Baskı, İstanbul, 1983

