



PARADOKS
Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi

PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi
PARADOKS, Journal of Economics, Sociology and Policy

**Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu
Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri
Arasındaki Farklılıkların Analizi**

*Analyzing the Differences between Public
Managers and Private Sector Managers on
Organizational Conflict Management*

Senay Yürür

Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Hasan Soygüzel

Kamu Yönetimi Uzmanı

Ocak/January 2010, Cilt/Vol: 6, Sayı/Num: 1, Page: 31-47
ISSN: 1305-7979

© 2005- 2010

PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi
PARADOKS, Journal of Economics, Sociology and Policy

Ocak/January 2010, Cilt/Vol: 6, Sayı/Num: 1

ISSN: 1305-7979

Editör/Editor-in-Chief

Öğr.Gör.Dr.Elif KARAKURT TOSUN

Editör Yardımcıları/Co-Editors

Öğr.Gör.Dr.Sema AY
(Uludağ Üniversitesi)

Öğr.Gör.Hilal YILDIRIR
(Uludağ Üniversitesi)

Uygulama/Design

Yusuf Budak
(Kocaeli Üniversitesi)

Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Veyssel BOZKURT (Uludağ Üniversitesi)

Prof.Dr.Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)

Prof.Dr.R.Cengiz DERDİMAN (Uludağ Üniversitesi)

Prof.Dr.Zeynel DİNLER (Uludağ Üniversitesi)

Doç.Dr.Aşkın KESER (Kocaeli Üniversitesi)

Yrd.Doç.Dr.Emine KOBAN (Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu)

Yrd.Doç.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)

Yrd.Doç.Dr.Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)

Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)

Dr.Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)

Dr.Elif KARAKURT TOSUN (Uludağ Üniversitesi)

Öğr.Gör.Hilal YILDIRIR KESER (Uludağ Üniversitesi)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
None of the contents published can't be used without being cited.*

Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi

Analyzing the Differences between Public Managers and Private Sector Managers on Organizational Conflict Management

Senay Yürür

Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Hasan Soygüzel

Kamu Yönetimi Uzmanı

Özet:

Araştırmanın amacı, kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin örgütsel çatışma yönetimi tarzları ve çatışma nedenlerine ilişkin görüşleri açısından farklılıklarını incelemektir. Toplam 315 kamu ve özel sektör yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasında çatışmanın örgütsel nedenlerine ilişkin görüş farklılığı bulunmazken, kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlere ilişkin görüş farklılığı bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, tümleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzları açısından kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri arasında farklılık tespit edilmiştir. Tümleştirme ve kaçınma tarzlarını özel sektör yöneticileri daha fazla tercih ettiklerini belirtirken, kamu yöneticileri hükmetme tarzını daha fazla uyguladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel çatışma yönetiminde durumsal koşulların etkilerini ve kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri arasındaki yönetsel farklılıkları inceleyecek gelecekteki araştırmalara yön verebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetim tarzı, kamu yöneticisi, örgütsel çatışma nedenleri.

Abstract:

The purpose of the study is to analyze the differences between public and private sector managers' conflict management styles and their opinions of conflict reasons. Total of 315 public and private sector managers were conducted questionnaires. According to the results of this study, have not found opinion differences about organizational causes of conflict between public managers and private sector managers on the other hand have found different viewpoints regarding reasons which arise from individual differences. Besides, differences have been identified about integrating, dominating and avoiding styles between public managers and private sector managers. Private sector managers have indicated they prefer more integrating and avoiding styles, public managers have indicated they prefer more dominating style. The results of the study will be able to give direction to future studies which examine the effects of situational conditions at organizational conflict management and managerial differences between public managers and private sector managers.

Key Words: Conflict management style, public manager, causes of organizational conflict.

GİRİŞ

Herhangi bir organizasyonun amacına ulaşabilmesi için “yönetilmesi” gerekir (Top, 1993: 20). Kamu veya özel sektör kuruluşlarındaki yöneticilerin, profesyonel olarak yaptıkları da kurum/kuruluşlardaki farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Aşgın, 2008: 1). Buradaki yönetim, işgücü, sermaye, donanım vb. her türlü kaynağı etkin bir şekilde ve örgütün amaçları doğrultusunda organize edilmesini gerektirir (Rachman vd., 1993: 154).

Mühendis, doktor ve iktisatçı gibi uzmanlar, ister özel kesimde isterse kamuda çalışsınlar, işlerini yürütürken aynı bilgileri, usulleri ve teknikleri kullanırlar. Her iki kesimde de, kurallar sistemi, örgüt, personel, mali kaynak ve dış çevre gibi ortak öğeler ve sorunlar bulunmaktadır. Esasen bütün yönetimler, insan kaynakları, mali yönetim, örgütün yapı ve işleyişini idare etme; siyasa, program ve yöntem geliştirme gibi dört temel işlev yürütürler (Eryılmaz, 2009: 45). İki kesimin de ortak özellikleri ve sorunlarının yanı sıra bir birinden farklı çok ve çeşitli özelliklerinin bulunduğu da şüphesizdir. Bu farklılıklar, kurumsal işleyiş ve yöntemlerde farklılık yaratabildiği gibi yöneticilerin benimsedikleri yöntemlerde de farklılıklara neden olabilmektedir. Bu çalışmada da, kurumlar için önemli sorunlar yaratabilen örgütsel çatışmanın yönetilmesinde yöneticilerin benimseyebilecekleri yöntemler açısından bu farklılıkların analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Karip, 2003: 43).

Her tür örgütte ve her düzeyde yöneticinin çatışmayı sezinlemek, çözümlenmek (ana-

liz etmek) ve özellikle çatışmayı yönetmek yeterliliklerini kazanmış olması gerekir. Çünkü çatışma yönetimi, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerde etkinlik işyerinde kişiler arası çatışmanın yönetimine bağlıdır. Yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20’sini çatışma yönetimine ayırmaktadırlar (Deniz, Çolak, 2008: 312).

Çatışma yönetimi ile ilgili yazında; çatışma yönetimini etkileyen faktörler üzerinde de durulmaktadır. Bu faktörler kısaca;

- Toplumsal ve kültürel ortam
- Çatışma konusunun niteliği
- Tarafların katılığı
- Tarafların birbirine yaklaşımı
- Tarafların özellikleri
- Yanlış yargılar ve algılar olarak sıralanabilir.

Bu perspektiften bakıldığında bir birinden farklı iki yönetici profilini temsil eden kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin, örgütsel çatışma yönetimine bakış açılarının ve çatışma yönetim tarzlarının birbirinden farklı olması doğaldır. Esasen araştırma, bu farklılıkları ortaya koymak ve benimsedikleri çatışma yönetim tarzları ve çatışmanın nedenlerine ilişkin algıları bakımından ortaya çıkan- iki kesimdeki farklı yaklaşımların nedenleri üzerine bir değerlendirme yapmayı hedeflemektedir.

Bu amaçla öncelikle örgütsel çatışma kavramı tanımlanarak, nedenleri ortaya konulacak, ardından örgütsel çatışma yönetim tarzları incelenecektir. Daha sonra, yöneticilerin benimsedikleri çatışma yönetim tarzına ve çatışma nedenlerini algılamalarına etki ettiği düşünülen kamu ve özel sektör yöneticilerinin farklılıkları değerlendirilmeye çalışılacaktır. Böylelikle örgütsel çatışmanın yönetilmesinde durumsallık yaklaşımından hareketle, yöneticilerin çatışmaya ilişkin çeşitli koşulların etkisiyle farklı çatışma yönetim tarzı uygulayabileceklerini savunan yaklaşım (Rahim, 2002: 219) bu araştırma ile sınanmış olacaktır.

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE NEDENLERİ

Robbins (1978) çatışmayı, iki ya da daha fazla taraf arasındaki etkileşimde ortaya çıkan bir zıtlık ya da muhalefet şekli olarak tanımlamaktadır. Rahim ve diğ.'e (2000) göre beşeri ilişkilerin doğal bir sonucu olan çatışma, bireyin hedefleri, tutumları, değerleri, ya da inançlarının diğer bireyinkilerle uyumsuz olduğunu algılaması ile başlamaktadır.

1930 ve 1940'larda çatışma, bir örgütte kötü yapılandırılmış iletişim ve ödüllendirme sistemlerinin istenmeyen belirtisi olarak görülmekteydi. Bu çerçevede, iyi yönetilen örgütlerin çatışmadan kaçınacak yöntemlere sahip olmaları beklenmekteydi. Bu geleneksel yaklaşım yerini 1960'larda çatışmayı örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olarak gören davranışçı yaklaşıma bırakmıştır (Jones, White, 1985, s. 152-153).

Bu yeni yaklaşım da, çatışmanın azaltılması konusunda geleneksel yaklaşıma benzer stratejiler sunmaktadır. Ancak burada çatışmayı azaltmaya çalışmanın yanı sıra, belirli ölçülerde çatışmanın korunması ve hatta amaçlara ulaşmada kullanılmasına çalışılmaktadır. Buna göre çatışma yenilik ve değişim için gereklidir. Bireylere enerji verir. Örgütün sistem analizi için önemli bir elemandır (Luthans, 1973, s. 473-474).

Örgütsel çalışmanın yönetilmesinde öncelikli olarak çatışmanın nedenlerinin doğru teşhis edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde bireyler veya gruplar arasında ortaya çıkan çatışmaların gerek örgütsel yapı ve uygulamalardan kaynaklanan, gerekse bireysel farklılıklardan kaynaklanan pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan örgütsel nedenler;

- İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık,
- Kıt kaynakların paylaşılması,
- Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik,

- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirmenin uygulanamaması,
- Etkin ekip çalışmasının uygulanamaması,
- Örgütün büyüklüğü olarak sıralanabilir.

Örgütsel çatışmanın bireysel nedenleri ise;

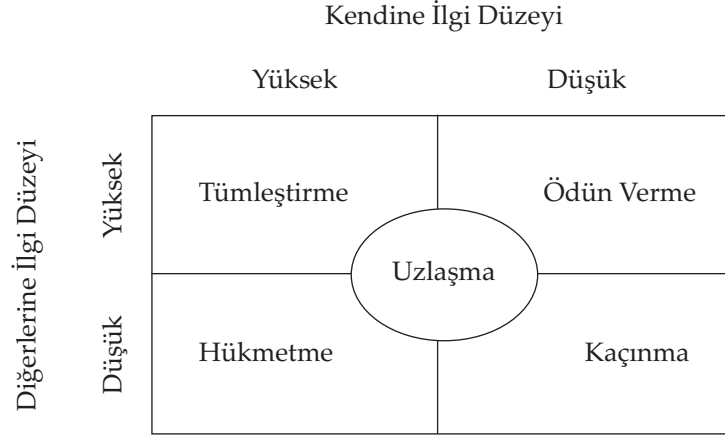
- Algılama farklılıkları
- İletişim eksiklikleri,
- Çıkar farklılıkları,
- Kişilik farklılıkları,
- Çalışanlar arasındaki beceri ve yetenek farklılıkları,
- Çalışanların sahip oldukları ahlaki yargılar ve değerlerdeki farklılıklar,
- Görüş ayrılıkları,
- Yıkıcı eleştiri olarak sıralanmaktadır (Yürür, 2009:528-534).

2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Rahim'e (2002) göre çatışmanın çözülmesi ve yönetilmesi farklı iki kavramdır. Çatışmanın yönetimi, çatışmanın mutlaka yok edilmesi, azaltılması ya da çatışmadan kaçınılmasını ifade etmemektedir. Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın en aza indirilmesi için makro düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışma yaratılmasını içermektedir (Rahim, 2002: 208). Çatışmanın yönetilmesine ilişkin olarak yöneticilerin benimseyecekleri tarzlar da birbirinden farklı olabilecektir. Çatışma yönetim tarzı, bir çatışma durumuna ilişkin bireyin uygulamayı tercih ettiği davranışsal modellerdir (Moberg, 2001:47). Bu davranışsal modellerle ilgili olarak, Rahim ve Bonoma (1979) tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim tarzını Şekil 1'de gösterildiği gibi "kendine ilgi düzeyi" ve "diğerlerine ilgi düzeyi" boyutlarında sınıflandırmaktadır.

Şekil 1

Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model (Rahim, 2002: 208)



Tümleştirme tarzı (Integrating) (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine yüksek düzeyde ilgi), problem çözme ile ilgilidir. Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Yaratıcı çözümler üretmeye neden olur (Rahim, 2002: 208; Rahim vd., 1992: 424; Rahim, Psenicka, 2002: 307). Çatışmanın, tarafların tümü için de kabul edilebilir şekilde sonuçlanması ve tarafların tümünün tatmin edilmesi için çaba sarfetmeyi gerektiren bir yaklaşım olduğundan genellikle çalışanlar tarafından en etkili çatışma yönetim tarzı olarak kabul edilmektedir (Gross ve Guerro, 2000: 200).

Ödün verme tarzı (Obliging) (bireyin kendine düşük, diğerine yüksek düzeyde ilgi), farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmeye çalışmakla ilgilidir. Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışır.

Hükmetme tarzı (Dominating) (bireyin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi), kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma

ile açıklanabilir. Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder.

Kaçınma tarzı (Avoiding) (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi), çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yüklemeye ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim, 2002:219; Rahim vd., 1992:424 - 425). Gross ve Guerro tarafından yapılan araştırmada bu tarzın genel olarak araştırma yapılan bireyler tarafından, etkisiz ve yanlış bir tarz olarak algılandığı tespit edilmiştir (Gross ve Guerro, 2000:200). Kaçınma tarzı çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedir (Ivancevich, Konopaske, 2003: 259).

Uzlaşma tarzı (Compromise) (bireyin kendi ve diğerlerine orta düzeyde ilgi), karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır (Rahim, 2002: 217- 220; Rahim, Psenicka, 2002: 307). Açıkça kazanan ya da kaybede-

nin olmadığı bir tarzdır (Robbins, 2005: 429).

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ BAKIMINDAN KAMU YÖNETİCİLERİ İLE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Başta iktisat, maliye, işletme ve yönetim bilimleri olmak üzere birçok bilimsel disiplin çeşitli açılardan kamu – özel ayrımı üzerinde durmaktadır. Zira tüm bu bilimsel disiplinler açısından bakıldığında kamu sektörü ile özel sektör arasında çeşitli farklılıklar olduğu bilinmektedir.

Yönetim bilimi açısından bakıldığında ise, kamu (public) – özel (private) ayrımı esas itibarıyla toplumsal (kamusal) ihtiyaçlarla, bireysel (özel ya da kamusal olmayan) ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak şekillenmiş iki farklı yönetsel yapıdan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle öncelikle toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar arasındaki farklılıklardan bahis etmek uygun olacaktır. Zira ancak bu şekilde, “çatışma yönetim tarzı” ve “çatışmanın nedenlerini algılamaları” açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklar daha anlamlı hale gelecektir.

3.1. Bireysel İhtiyaçlar – Toplumsal İhtiyaçlar Ayrımı

Bireysel ihtiyaçlarla toplumsal ihtiyaçların özellikleri ve karşılanma biçimleri farklılıklar gösterir. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Türk, 2006: 9-11):

1. Bireysel ihtiyaçların karşılanmasında – pazar ekonomisinde – talep önemli rol oynar. Pazar ekonomisinde talep edilmeyen mal ve/veya hizmet üretilmez. Bireyler ve firmalar girişim özgürlüğünden yararlanarak; bir birleriyle rekabet halinde ve akit serbestisi içinde bireysel ihtiyaçları karşılarlar.

Toplumsal ihtiyaçları ise kamu makamları karşılar. Toplumsal ihtiyaçların tespiti de yine kamu makamlarınca yapılır. Bu makamlarda görev alanlar seçilmiş kişilerdir ve ihtiyaçların tespiti ve tatmini ile ilgili olarak

aldıkları kararlar siyasal nitelik taşır. Toplumsal ihtiyaçları karşılayan hizmetleri de kamu görevlileri yürütür.

2. Bireysel ihtiyaçları karşılayan müteşebbisler özel çıkar peşindedirler. Bu özel çıkarın adı kârdır. Kar müteşebbis için bir teşvik unsurudur.

Toplumsal ihtiyaçları karşılamakla görevli kamu makamları kar değil kamu yararı peşinde koşarlar. Kamu yararı herkesin yararı demektir.

3. Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına elverişli her çeşit mal ve hizmetten vazgeçilebilir. Kimsenin piyasada arz edilen mal veya hizmeti alma zorunluluğu yoktur.

Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında durum böyle değildir. Kimse kamu hizmetlerinden ve bu hizmetlerin gerektirdiği fedakârlıktan vazgeçemez ve hatta gereken fedakârlıkta bulunmuyor ise bu hizmetlerin faydasından mahrum edilemez; dışlanamaz.

4. Bireysel ihtiyaçların tatmininde kullanılacak mal ve hizmet miktarını bireylerin gelir düzeyleri belirler. Elde edilen tatmin ile yapılan harcama arasında bir eş oranlılık mevcuttur.

Kamu hizmetlerinden yararlanma ile yapılan fedakârlık arasında doğrudan doğruya bir ilişki yoktur. Kamu hizmetlerinden en çok yararlananlar en az fedakârlıkta bulunanlar olabilir.

5. Bireysel ihtiyaçları karşılamaya elverişli mallar ve hizmetler, ölçülebilirler ve bölünebilirler. Bunların sağladıkları fayda da böyledir. Herkes tercihine ve gelirine göre bu mal ve hizmetten yararlanır.

Toplumsal ihtiyaçları karşılayan hizmetler ise genellikle ölçülemez ve bölünemez fayda sağlarlar. Bu hizmetler bireysel faydalanmaya birimler halinde sunulamaz. Bu hizmetlerden bireyler topluca (toplumsal olarak) yararlanırlar.

6. Bireysel ihtiyaçların karşılanması üretilen mal ve hizmetlerin birim maliyetine eklenen kar üzerinden belirlenen fiyatlara göre yapılır.

Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında ise birim maliyet tespit edilemez; hizmetler birimlere bölünemediğinden toplu maliyet söz konusudur.

7. Bireysel ihtiyaçları karşılayan mal ve hizmetlerde çeşitlilik esastır.

Toplumsal ihtiyaçları karşılayan kamu hizmetlerini kişisel gelir ve tercihlere göre ayarlamak mümkün değildir. Kamu hizmetlerinden herkes aynı biçimde yararlanır.

8. Bireysel ihtiyaçların tatmini için beğenilmeyen mal ve hizmetlerin satın alınmasından kaçınılmak mümkündür. Bu amaçla talebi kısmak yeterlidir.

Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında kamu makamlarında çalışanlardan şikâyet olduğu vakit özel bir hukuki veya siyasi mekanizmayı harekete geçirmek gerekir.

9. Bireysel ihtiyaçlar genellikle kamu düzeni kanunlarına göre kurulmuş ve birbirine rakip çok sayıda firma ve kurum tarafından karşılanır.

Toplumsal ihtiyaçları karşılamak için kurulmuş kurumların her biri kanunla kurulmuşlardır ve özel bir hukuki rejime tabidirler. Bu kurumlar rekabetçi değil tek elci bir yapıya sahiptir.

Hiç şüphesiz ki, varlık nedeni toplumsal ihtiyaçları karşılamak olan kamu kurumları ile bireysel ya da özel ihtiyaçları karşılamak üzere kurulan özel sektör kuruluşları arasında çeşitli açılardan bir takım farklılıkların bulunması doğaldır. Dolayısıyla kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasında da yönetsel davranışlar bakımından bazı farklılıklar olması beklenecektir. Bu noktadan hareketle, kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıklar; araştırmada "örgütsel çatışma yönetimi" açısından ele alınmaktadır.

3.2. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim

Kamu yönetimi ve özel yönetim, yönetimin birer alt dalı olması sebebiyle bazı ortak özellikleri bulunmakla birlikte; değişik amaçları, yöntemleri ve statüleri nedeniyle de çeşitli farklılıklara sahiptirler. Dünyadaki

genel değişmelere uygun olarak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında önemli bir yakınlaşma ve işbirliği görülmektedir. İki kesim de çalışma yöntemleri bakımından giderek bir birine benzemektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu sektöründe idareden (administration) işletmecilik (management) anlayışına geçişi simgelemektedir. Kamuda öteden beri uygulanan geleneksel yönetim anlayışı yerine, özel yönetimden esinlenerek geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı egemen olmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2009: 45) Ancak burada benzerliklerden çok farklılıklar üzerinde durularak; örgütsel çatışma yönetimi çerçevesindeki farklılıkları anlamlı kılan nedenler değerlendirilecektir.

Kamu yönetimi ve özel yönetim arasında yapı ve işleyişten kaynaklanan bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar nitelik bakımından ve dönemler itibarıyla değişikliklere uğrasa da, azalma eğilimi göstermekle birlikte bir ölçüde devam edeceğe benzemektedir. Bu farklılıklar ve yeni eğilimleri aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür (Eryılmaz, 2009: 45-51):

a. Siyasal Çevre

Kamu yönetimi, siyasal sistemin yürütmeyle ilişkin kolunu oluşturmaktadır. Bu nedenle kamu yönetimi, siyasal sistem içinde alınan kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgilenir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve organlara karşı sorumludurlar; yönetsel kararlar alınırken ve bunları uygularken bu sorumluluğu göstermek zorundadırlar. Kamu kurumları, içinde seçmenler, politikacılar, üretici ve tüketici gruplarıyla gönüllü kuruluşlardan oluşan siyasal ortamda faaliyet gösterirler.

b. Kamu Yararı ve Özel Yarar

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı "kamusal" ya da "yarı kamusal" niteliktedir. Bu mal ve hizmetlerin faydası çoğu kez bölünemez; kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatyı ödemeyenler bu hizmetten mahrum edi-

lemezler. Özel mal ve hizmetler ise, faydası bireysel ve bölünebilir niteliktedir; hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler hizmetten yararlandırılmazlar. Özel mal ve hizmetlerden yararlanmanın tek yolu, fiyatını ödeyerek satın almaktır.

Bu nedenle kamu hizmetleri, doğrudan kar amacına göre değil; “kamu yararı”na uygun olarak halka sunulur. Kamu yönetimindeki kar kavramı, farklı bir özelliğe sahiptir. Kamu kurumlarında “kar”ın yerini “sosyal fayda” kavramı alır. Dolayısıyla, kamu kesiminde hizmetlerden yararlananlara “halk”, “kamu” ya da “toplum” denirken; özel mal ve hizmetleri satın alanlara “müşteri” denilir. Özel sektör yönetimini, yasal yönden kamu yararına karşı ilgisi daha azdır ya da fazla duyarlı değildir. Bununla beraber özel sektör, daha fazla kar elde edebilmek için kamuda olumlu bir imaj bırakmak ister.

c. Serbestlik

Özel işletmeler, kamu örgütlerine göre daha fazla serbestliğe sahiptirler. Kamu örgütleri, devletin bir parçasıdır ve dolayısıyla değişik organlarca yoğun bir denetime tabidirler. Yasalar ve planlar ya da başkaca düzenleyici işlemler veya yargı kararları çoğu kez kamu yöneticilerinin hareket özgürlüğünü kısıtlayıcı bir nitelik gösterirler. Ayrıca kamu yöneticileri, hem yasama ve yürütme organlarına karşı hem de kamuoyunun eleştirisi ve denetimine konu olabilirler. Kamu yöneticilerinin sorumluluğu, daha çok hizmetlerin yasalara uygun olup olmadığı konusunda toplanmaktadır.

Öte yandan hizmetlerde verimlilik konusu, özel işletmelerde olduğu gibi en çok dikkat edilen hususların başında yer almaz. Buna karşılık özel kesim yöneticilerindeki en önemli sorumluluk işlerin kötü ve verimsiz yönetilmesidir. Özel kesimdeki bir yönetici, işletmesinin sorunlarını çözmek ve verimliliği artırmak konusunda, kamu yöneticisine göre daha geniş bir serbestliğe sahiptir.

d. Sosyal maliyet

Kamu yönetimi, özel kesimden farklı ola-

rak “sosyal maliyet” kavramıyla da ilgilenmek durumundadır. Sınai ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik itibarıyla artarak topluma genel olarak yüklediği yüke “sosyal maliyet” denilmektedir. Örneğin, sanayi kuruluşlarının faaliyetleri toprak, hava ve su kirliliğine yol açmakta; doğanın tahrip olması, toplumun sağlığını olumsuz etkilemektedir.

Özel sektör kuruluşları sosyal maliyet sorunuyla ilgilenmek istemezler. Onlar için sosyal maliyeti önlemeye yönelik faaliyetler, işletme giderlerini artıracak; dolayısıyla da karını azaltacaktır.

e. Siyasi liderliğin değişimi

Kamu yöneticileri, siyasi bir çevrede faaliyet göstermelerinin sonucu olarak, siyasi liderliğin çok sık değişimiyle karşı karşıyadırlar. Siyasi liderliğin değişimiyle birlikte politikalar da değişmektedir. Kamu yöneticileri, yeni liderlere ve politikalara göre konularını ayarlamak zorundadırlar. Siyasi etkiler ve baskılar nedeniyle kamu yöneticileri, zamanlarının büyük bir kısmını kısa dönemli tedbirler ve programlar hazırlamakla geçirirler. Özel sektörde ise, kamuda olduğu gibi politika değişiklikleri tepeden değil, daha çok piyasa koşullarının dinamiklerine göre meydana gelir.

f. Kurumların yapısı ve yöneticilerin motivasyonu

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kurumların rekabetine kapalıdır. Kamudaki yöneticilerin faaliyetlerini piyasa sisteminde söz konusu olan “rekabet” etkeni motive etmemektedir. Kamu yöneticilerini motive eden temel etken ise “prestij” ve “otorite” kazanma duygusu ile siyasi yöneticilerin ve kamuoyunun denetimidir. Oysa özel kesimdeki yöneticilerin faaliyetlerini motive eden temel etken piyasa mekanizmasıdır. Özel kesimin ürettiği mal ve hizmetler, tüketiciler tarafından satın alınmak ya da alınmamak suretiyle piyasa denetimine tabidir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin başarısı da bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilmektedir.

g. Kamu gücü

Özel kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler, tarafların eşitliği esasına dayanmaktadır. Karşı tarafın istemediği bir şeyi yaptırma imkânı yoktur; dolayısıyla karşılıklı ilişkilerde anlaşma esastır. Buna karşılık kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanmakta ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmektedir. Kamu yönetimi, kamu gücünü temsil ettiği ve yürüttüğü için, kendini toplumun üzerinde görme ve halktan uzak olma eğilimi içerisine girmektedir. Yönetimin dışa kapalılığı, gizliliği, kural ve usullere aşırı bağlılığı hep dış çevreden üstün bir konumda olma eğiliminden kaynaklanmaktadır.

h. Kuralların yoğunluğu

Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Kamu yönetiminin örgütlenmesi, görev ve yetkileri, kamu personelinin hizmete alınması, hakları ve yükümlülükleri, vb. hususlar çok sayıda yasal düzenlemenin konusunu oluşturmaktadır. Özel kesimde de yasalar vardır. Ancak özel kesimdeki yasal düzenlemeler genel niteliktedir; fazla ayrıntılı değildir ve sayı bakımından da azdır.

3.3. Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Bakımından Değerlendirilmesi

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır. Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir (Hasanoğlu, 2004: 47). Literatür genel olarak incelendiğinde kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün karşılaştırmalı analizi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin farklılığı görül-

mektedir (Kaya, 2008: 127). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin farklı örgütsel kültür- lere ait olmaları da çatışma yönetim tarzla- rını belirleyen faktörlerden biri olarak ifade edilebilir.

Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluş- larının örgüt kültürlerinin 40 kültür değiş- keninin yarısından fazlasında farklılık gösterdiği; bu farklılıkların özellikle “ge- lişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısın- dan ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, özel sektör kuruluşları kamu sek- törü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel; buna karşılık, kamu kuruluşları da özel sektör kuruluşla- rına göre daha fazla bürokratik kültüre sa- hiptir (Kaya, 2008: 137).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kurumlarındaki bi- reyler arası çatışmayı yönetme tarzları ve ça- tışmanın nedenlerine ilişkin algıları açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasında herhangi bir farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel çatışma yazınında çatışmanın yönetilmesine ilişkin yöneticilerin benimse- yecekleri tarzların, çatışmaya ilişkin koşul- lardan etkilenebileceği ve dolayısıyla farklı çatışma durumlarına ilişkin doğru çatışma yönetim tarzının farklılaşabileceği vurgu- lanmaktadır (Rahim, 2002: 219). Bu görüşten hareketle, farklı çalışma koşullarına sahip kamu kurumları ve özel sektör işletmelerin- deki çatışmaların nedenlerinin, koşullarının ve çatışma yönetim tarzlarının farklılaşabi- leceği düşünülebilecektir. Kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasında örgütsel çatışmayı yönetme tarzı açısından farklılık olması ya da olmaması yöneticilerin içinde buldukları farklı çalışma koşullarından kaynaklanan bir durum olarak ele alındığın- dan, bu araştırmanın ilgili yazına bu açıdan katkı sağlaması beklenmektedir.

Aynı zamanda kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticilerinin örgütlerindeki çatışmayı yönetmede kullandıkları yöntemler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı bu kurumlardaki örgütsel çatışma yönetimine ilişkin ileride yapılacak araştırmalara ipucu oluşturabileceği gibi bu iki yapı arasındaki karşılaştırmalar için de faydalı olabilecektir. Benzer şekilde kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin çatışma nedenlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi sonucunda, yöneticilerin bakış açılarıyla kamu ve özel sektörde ortaya çıkan çatışmaların nedenlerine ışık tutulmuş olacaktır. Farklı işleyiş özelliğine sahip bu yapılarda çalışan yöneticilerin çatışma nedenlerine ilişkin görüşleri aynı zamanda farklı yapı ve yönetsel uygulamaların bir sonucu olabileceği varsayımından hareketle bu yapı ve uygulamaları irdeleyen gelecekteki araştırmalara yol göstermesi beklenebilecektir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Yalova İli'nde bulunan kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak ilgili örgütlerden kolayda örnekleme yöntemi ile 315 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %38,4'ü özel sektör, %61,6'sı kamu yöneticisidir. Yöneticilerin %33,7'si alt kademe, %50,5'i orta ve %15,9'u kurumlarında üst kademe yöneticidir. Kıdemlerine göre bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin %24,1'i 1 ile 10 yıl arası, %45,1'i 11 ile 20 yıl arası ve %30,8'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Yöneticilerin %11,4'ü 20-30 yaş grubunda, %41'i gibi büyük çoğunluğu 31-40 yaş grubunda, %36,8'i ise 41-50 yaş grubunda ve %10,8'i 51 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir çoğunluğu (%87,6) erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Kadın yöneticilerin oranı ise %12,4'tür. Eğitim durumlarına bakıldığında %14'ü Lise mezunu, %77,5'i üniversite mezunu iken, %8,6'sı ise lisansüstü eğitime sahip yöneticiler olduğu görülmektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, yöneticilerin örgütsel çatışmanın nedenlerine ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik ve çatışma yönetim tarzlarını tespit etmeye yönelik iki anket kullanılmıştır. Örgütsel çatışma nedenlerine ilişkin yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik ankette yöneticilerden, ilgili yazında belirtilen "İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık", "Kıt kaynakların paylaşılması", "Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları" gibi örgütsel; "Algılama farklılıkları", "İletişim eksiklikleri", "Çıkar farklılıkları" gibi bireysel çatışma nedenlerini "çok önemsiz" den "çok önemli" ye kadar 5'li ölçekte değerlendirilmeleri istenmiştir.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını tespit etmeye yönelik ikinci anket Rahim (1983) tarafından geliştirilen Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI)'nin astlar için geliştirilmiş olan B Formudur. Toplam 28 ifadeden oluşan ölçek, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim tarzını ölçmeye yönelik alt boyutlardan oluşmaktadır. "Astlarımla, bir probleme ilişkin her ikimizin de beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için çaba sarf ederek çalışırım" ifadesi tümleştirme; "Astlarımla bir konuda karşı saflarda yer almaktan yer almaktan kaçınırım" ifadesi kaçınma; "bir kararı kendi isteğim doğrultusunda vermek için otoritemi kullanırım" ifadesi hükmetme; "genellikle astlarımla isteklerini yerine getirmeye çalışırım" ifadesi ödün verme ve son olarak da "içinden çıkılmaz bir durumu çözmek için bir orta yol bulmaya çalışırım" ifadesi uzlaşma tarzını ölçmeye yönelik ifadelerdir. Ölçekte 1-"Bana hiç uymuyor", 5-"Bana çok uyuyor"u ifade eden 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin tümü ve alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizinin yapılabilmesi amacıyla araştırmanın başlangıcında 30 kişilik bir yönetici grubuna pilot uygulama yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin yeterli olması sonucunda (Tablo 1'de verilmektedir) anketlerin yöneticilere elden

dağıtılarak yanıtlanması sağlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 13.0 istatistik programından yararlanılmıştır.

5. ANALİZLER

5.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizlerinde, Croanbach's alfa () katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi öncelikle ölçeğin tümüne ve daha sonra da her bir alt faktöre uygulanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Croanbach's alfa değeri 0,80 olup istenen düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeklerin alt faktörlerine ilişkin değerleri Tablo 1'de verilmektedir.

5.2. Betimsel İstatistikler

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

α Alt faktörlerin güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

Tablo 1'deki güvenilirlik değerlerine bakıldığında tümleştirme, kaçınma ve hükmetme davranışlarına ait değerlerin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak ödün verme ve uzlaşma davranışlarına ait α değerlerinin arzu edilen 0,70 düzeyinin al-

tında, ancak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada da benzer şekilde ödün verme (öğrenci örneğinde $\alpha=,66$, yönetici örneğinde $\alpha=,60$) ve uzlaşma ($\alpha=,52$) alt ölçeklerinin Croanbach's alfa değerlerinin düşük olduğu görülmüştür (Antonioni, 1998: 346).

Tablodaki korelasyon değerlerine bakıldığında, uzlaşma ve hükmetme tarzı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu iki tarz dışındaki tüm çatışma yönetim tarzları arasındaki korelasyon değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra tümleştirme tarzı ile hükmetme tarzı arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlı ve negatiftir. Diğer bir ifadeyle tümleştirme tarzını benimseyen yöneticiler hükmetme tarzı uygulamamaktadırlar. Ayrıca ödün verme tarzı ile tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma tarzları arasındaki ilişkinin görece olarak daha güçlü olduğu görülmektedir (sırasıyla ,423; ,424; ,466). Benzer şekilde uzlaşma ve tümleştirme tarzları arasındaki ilişkinin de görece olarak güçlü olduğu söylenebilir (,422).

Tablo 1
Ölçeğin Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

	Ort.	S. S	1	2	3	4	5
1. Tümleştirme	4,1143	,53430	(0,73) α				
2. Kaçınma	3,0337	,75578	,127(*)	(0,75)			
3. Hükmetme	2,8195	,73231	-,165(**)	,161(**)	(0,76)		
4. Ödün Verme	3,5505	,60851	,423(**)	,424(**)	,112(*)	(0,66)	
5. Uzlaşma	3,5175	,50366	,422(**)	,341(**)	,077	,466(**)	(0,52)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

α Alt faktörlerin güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

Tablo 2

Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri Açısından Farklılıklarının Tespiti İçin Yapılan T- testi Sonuçları (anlamli kabul edilen değerler)

Çatışma Nedenleri	Kurum	N	Ort.	t- değeri	Anlamlılık düzeyi (2-tailed)
Beceri Farklılıkları	Kamu	194	3,82	6,636	0,01**
	Özel	121	3,55		
Tarafların farklı görüşlere sahip olması	Kamu	194	3,73	5,370	0,021*
	Özel	121	3,58		

** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

6. BULGULAR

6.1. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Alguları Açısından Kamu Yöneticileri ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıklar

Kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin örgütsel çatışma nedenlerine ilişkin algularının farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi amacıyla bağımsız gruplar arası T-testi uygulanmıştır. Elde edilen ve istatistiki açıdan anlamlı kabul edilen değerler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2’de görülebileceği gibi yukarıda verilen çatışma nedenlerinden sadece iki tanesine ilişkin t değerleri ve buna karşılık gelen p değerleri istatistiki açıdan ($p < 0,01$ ve $p < 0,05$) anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, çalışanlara yöneltilen örgütsel çatışma nedenleri içinde sadece “Çalışanlar arasındaki beceri ve yetenek farklılıkları” ile “Birlikte çalışılması gerektiği durumlarda tarafların farklı görüşlere sahip olması” nedenlerinde kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri arasında farklılık olduğu söylenebilir. Ortalamalara bakıldığında her iki nedeni de, kamu yöneticilerinin daha önemli bir çatışma nedeni olarak algıladıkları görülmüştür.

6.2. Çatışma Yönetim Tarzı Açısından Kamu Yöneticileri ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıklar

Çatışma yönetim tarzı açısından kamu ve özel sektör yöneticileri arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla bağımsız gruplar arası t-testi uygulanmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları Tablo 3’ de verilmiştir.

Tablo 3’de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda, tümleştirme, kaçınma ve hükmetme tarzlarında iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tümleştirme tarzına ilişkin t değeri -3,518 ve buna karşılık gelen anlamlılık düzeyi ,001’dir ($p < 0,01$). Ortalamalara bakıldığında özel sektör yöneticilerinin tümleştirme tarzını daha fazla tercih ettiği görülmektedir. Kaçınma tarzına ilişkin t değeri -2,103 ve anlamlılık düzeyi ,036’dır ($p < 0,05$). Ortalamalara bakıldığında özel sektör yöneticilerinin bu tarzı daha fazla tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Hükmetme tarzına ilişkin t değeri 3, 469 ve anlamlılık düzeyi ,001’dir ($p < 0,01$). Hükmetme tarzını hangi grubun daha fazla tercih ettiğini görebilmek için ortalama değerlere bakıldığında, diğer iki tarzdan farklı olarak kamu yöneticilerinin bu tarzı daha fazla tercih ettikleri görülmekte-

Tablo 3
Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzı Açısından Farklılıklarının Tespiti İçin Yapılan T- testi Sonuçları

Çatışma Yönetim Tarzı	Kurum	N	Ort.	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	Kamu	194	3,9705	-3,518	,001**
	Özel	121	4,2040		
Kaçınma	Kamu	194	2,9286	-2,103	,036*
	Özel	121	3,0987		
Hükmetme	Kamu	194	2,9976	3,469	,001**
	Özel	121	2,7084		
Ödün Verme	Kamu	194	3,5041	-1,068	,286
	Özel	121	3,5794		
Uzlaşma	Kamu	194	3,5110	-,179	,858
	Özel	121	3,5215		

** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

dir. Ödün verme ve uzlaşma tarzları açısından kamu ve özel sektör yöneticileri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Örgütsel çatışma nedenleri açısından kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri sadece, "çalışanlar arasındaki beceri ve yetenek farklılıkları" ile "birlikte çalışılması gerektiği durumlarda tarafların farklı görüşlere sahip olması" nedenlerinde farklı görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte her iki nedeni de daha önemli çatışma nedeni olarak belirten grup, kamu yöneticileridir. Bu sonucun bir nedeni, kamu ve özel sektör yöneticilerinin farklı örgütsel kültürlere ait olmaları olabilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşları arasındaki farklılıkların özellikle "gelişme eğilimi", "profesyonizm eğilimi" ve "bürokrasi eğilimi" kültür boyutlarında ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle özel sektör kuruluşları kamu kuruluşlarına göre daha çok gelişme

eğilimli ve daha profesyonel; buna karşılık kamu kuruluşları da özel sektöre göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir. Bu kültürel özelliklerin bir sonucu olarak da, kişisel beceri ve yetenek özel sektör kuruluşlarında çalışanlar için temel gereklerden biriyken, kamu kuruluşlarında, işe alma ve çalışanların gelişiminde ön planda tutulmamaktadır. Bu noktadan hareketle özel sektör yöneticilerinin kamu yöneticilerine göre, kişisel beceri ve farklılıkları daha önemsiz bir çatışma nedeni olarak görmeleri doğal karşılanabilir. Benzer şekilde gelişme ve profesyonizm eğilimli kültüre sahip özel sektör kuruluşlarında çalışanların farklı görüşleri, örgütteki yaratıcılığı ve gelişimi destekleyen bir zenginlik unsuru olarak görülmektedir. Dolayısıyla da, özel sektör yöneticileri çalışanlar arasındaki görüş ayrılıklarını bir çatışma nedeni olmaktan çok, işin gelişimi için itici güç olarak görmektedirler.

Bu sonuçla ilgili olarak dikkat çeken bir diğer nokta, kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri arasında farklılık yaratan çatışma nedenlerinin her ikisinin de bireysel

farklılıklardan kaynaklanan nedenler olmasıdır. Bu sonuç tersinden okunduğunda, kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin çatışma nedeni olarak örgütün kendisinden ve işleyişinden kaynaklanan nedenlerin önemi ile ilgili benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Bu araştırmada aynı zamanda kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasında örgütsel çatışma yönetim tarzlarının bazıları açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar tümleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzlarında ortaya çıkmıştır. Tümleştirme, çatışan tarafların tümü için de kabul edilebilir sonuçlara ulaşılabilmesi için çaba sarf etmeyi gerektiren, problem çözme yaklaşımıdır. Tümleştirme tarzını özel sektör yöneticilerinin daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi özel kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler, tarafların eşitliği esasına dayanmaktadır ve karşı tarafın istemediği bir şeyi yaptırma imkânı yoktur; dolayısıyla karşılıklı ilişkilerde anlaşma esastır. Bu da, özel sektör yöneticilerinin örgütlerdeki bireylerarası çatışmaların yönetilmesinde tümleştirme tarzını daha fazla benimsemeleri sonucunu açıklamaktadır.

Benzer şekilde kaçınma tarzını da özel sektör yöneticilerinin, kamu yöneticilerine nazaran daha fazla uyguladıkları tespit edilmiştir. Kaçınma, müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme, görmezden gelme davranışıdır. Burada dikkat çeken bir nokta, tümleştirme tarzı ve kaçınma tarzının Rahim ve Bonoma'nın Modelinde birbirinin zıttı iki tarz olarak tanımlanmasıdır. Özel sektör yöneticileri bu birbirinin zıttı olan iki tarzı da kamu yöneticilerine göre daha fazla tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Çatışmanın sonuçlanması için yöneticinin yetkisini kullanarak zorlayıcı davranışa başvurması hükmetme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmada hükmetme tarzını kamu yöneticilerinin özel sektör yöneticilerine göre daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanmakta ve gerektiğinde karşı tarafın rızası

olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmektedir. Kamu kurumları genel devlet örgütünün parçası olduğundan bu durum zamanla kamu yöneticilerinde kendini devletle özdeşleşme davranışına neden olmaktadır. Dolayısıyla da kamu yöneticisi, çatışmanın durumunun çözümlenememesini ya da çözümün uzun zaman alması durumunu bir zafiyet olarak değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla da kamu yöneticilerinin, çatışmanın yönetilmesinde özel sektör yöneticilerine nazaran daha fazla hükmetme tarzını tercih etmesi bu durumla uyumlu görülebilir.

Sonuç olarak, farklı amaç, farklı örgütsel kültür, farklı iş yapma yöntemleri gibi yöneticilerin içinde buldukları örgütsel koşulların, benimseyecekleri yönetsel davranışları farklılaştırabileceği fikrinden hareketle yürütülen bu araştırmada elde edilen sonuçlar kamu yönetimi ve özel yönetim arasında yapı ve işleyişten kaynaklanan bazı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılıklar nitelik bakımından ve dönemler itibarıyla değişikliklere uğrasa da, örgütsel çatışma yönetimi açısından değerlendirilen bu çalışmada gelecekteki araştırmalara ışık tatabilecek nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Kaynakça

- Aşgın, Sait (2008) Stratejik Yönetim, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını, Ankara.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008), "Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma" ESODER, Kış-7 23, Ankara.
- Eryılmaz, Bilal (2009), Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, Ankara
- Gross, Michael A., Guerro, Laura K. (2000), "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", The International Journal Of Conflict Management, 11 (3), 200-226.
- Hasanoğlu, Mürteza (2004), "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi" Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, 43-52.
- Ivancevich, Gibson, Konopaske, Donnelly (2003), Organizations Behavior, Structure, Processes, Mcgraw-Hill Comp., United States.
- Jones, Robert E., White, Charles S. (1985), "Relationships among Personality, Conflict Resolution Styles, And Task Effectiveness", Group & Organization Studies, 10 (2), 152-167.
- Karip, Emin (2005), Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Kaya, Harun (2008) "Örgütsel Kültürün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağımlılığına Etkisi: Görül Bir Araştırma" Maliye Dergisi, Sayı: 155, 119 – 143
- Luthans, Fred (1973), Organizational Behavior, Mcgraw-Hill, Inc., USA.
- Moberg, Philip J. (2001), "Linking Conflict Strategy To The Five- Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations", The International Journal Of Conflict Management, 12 (1), 47-68.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002), "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 19, Temmuz-Aralık, 115-134.
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). Business Today. New York: McGraw-Hill Inc.
- Rahim, M. Afzalur (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", Academy Of Management Journal, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M. Afzalur (2002), "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal Of Conflict Management, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. Afzalur, Garrett, Jan Edward, Buntzman, Gabriel F. (1992), "Ethics Of Managing Interpersonal Conflict In Organizations", Journal Of Business Ethics, 11, 5,6, 423-432.
- Rahim, M. Afzalur, Magner, Nace R., Shapiro, Debra L. (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", The International Journal Of Conflict Management, 11 (1), 9-31.
- Rahim, Afzalur, Psenicka, Clement (2002), "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", The International Journal Of Organizational Analysis, 10 (4), 302-326.

Robbins, Stephen P. (1978), "Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms", California Management Review, 21, (2).

Robbins, Stephen P. (2005), Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Tortop, Nuri,(1993), Halkla İlişkiler, Yargı Yayınları, Ankara.

Türk, İsmail (2006), Kamu Maliyesi, Turhan Kitabevi, Ankara.

Yürür, Senay (2009), "Örgütsel Çatışma", (İçnd) Edt. Keser, Aşkın vd., Çalışma Yaşamında Davranış, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 521-548.