

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA AÇISINDAN HEMŞEHRİCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuncer ASUNAKUTLU*

Barış SAFRAN**

Özet:

Bu çalışmada işletmede çalışanlar arasında farklı kültürel kökler sebebiyle yaşanması muhtemel çatışmalar konu edilmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültürel bir gruplaşma olarak hemşehricilik olgusu açıklanmaktadır. İkinci bölümde hemşehriciliğin iş dünyasındaki olası etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde kültürel farklılıkların ve hemşehriciliğin çatışmalardaki rolü tartışılmakta ve son kısımda örgütsel açıdan farklı hemşehri grupları arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları analiz etmeye yönelik olarak bir uygulamaya yer verilmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Araştırmada hemşehriciliğin ve kültürel farklılıkların örgütsel çatışmalardaki rolüne ilişkin belirlenmiş hipotezler test edilmiştir. Bunlar sonucunda kişilerin olumsuz ve küçümseyici tavırlara maruz kalmaları, şive farklılıkları, dini inanışlardaki anlayış farklılıkları ve görgü kurallarına yaklaşımları çatışmalar ile ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte çatışmaların daha çok toplumsal kültürle ilişkili olduğu yönünde görüş belirlenmiştir. Bireylerin eğitim durumları arasındaki farklılıklar da çatışmalar açısından önemli bir bulgu olarak görülmüştür. Çalışanlar arasında daha çok kurumun amaçları hakkındaki farklı düşünceler, çatışmalar açısından bir diğer unsur olarak ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca çalışanların, çatışmaların çözümüne yönelik olarak öngördükleri stratejiler ve çözüm yolları belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin işletmelerde farklı kültürel köklerden kaynaklanan çatışmaların çözümünde yararlanabilecekleri bir değerlendirme ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, kültür, kültürel kökler, hemşehricilik.

* Yrd.Doç.Dr., Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, atuncer@mu.edu.tr

** Araş.Gör., Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, bsafran@mu.edu.tr

A RESEARCH ON ORGANIZATIONAL CONFLICT ORIGINATED FROM CLIENTELISTIC RELATIONSHIPS

Abstract:

This study aims to analyze possible organizational conflicts originated from different cultural roots. The study consists of four parts. In the first part, the concept of clientelistic relations as a cause of cultural groups is explained. In the second part, possible effects of clientelistic relations in the business sector are explored. In the third part, the roles of cultural differences and clientelistic relations on conflicts are argued. In the last part, a research is presented in which different groups of people whose clientelistic relations are distinctive may take part in conflicts and the results are interpreted. In the study, the hypotheses related to the roles of cultural differences and clientelistic relations on conflicts are tested. It is found that individuals are exposed to negative and despised behaviors, accent differences, varied perception of religious thoughts, approaches to the rules of good manners are related to organizational conflicts. The study explores strategies and solutions of the conflicts from the employees' point of views, as well. As a result, the study offers the managers some solutions and strategies to cope with organizational conflicts originated from clientelistic relationships.

Keywords: Conflict, conflict management, culture, cultural roots, clientelistic relationships.

GİRİŞ

Toplumunu oluşturan bireylerin yaşam biçimlerinin ve algılarının oluşumunda aile, çevre, eğitim, inançlar ve değerler büyük ölçüde etkili olmaktadır. Töreler ve gelenekler ile yaşanan coğrafyanın özellikleri kişilere ve gruplara ait kültürel oluşumun unsurları arasında yer almaktadır. Farklı kültürel köklere sahip insanlar toplum içinde bir arada yaşamakta ve sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu çalışma Türkiye'nin farklı bölgelerinden gelmiş, farklı kültürel köklere sahip insanların oluşturduğu hemşehri gruplarının aynı işletme ortamında karşılaştıkları ya da karşılaşabilecekleri çatışmaları analiz etmeye yöneliktir.

Türkiye'de iktisadi gelişmişlik açısından bölgesel farklılıklar bulunmaktadır. Büyük şehirlerdeki yaşam biçimi ile ekonomik gelişmişliğini henüz tamamlamamış diğer bir çok ildeki yaşam biçimi büyük ölçüde farklılık arz etmektedir. Ekonomik gelişmenin yanında, farklı yöre insanlarıca sahip olunan kültürel değerler, töreler ve gelenekler, yaşam biçimleri ve hayat görüşleri farklılıklar göstermektedir. Bugün yaşam koşullarının zorladığı büyük bir toplumsal kesim nispeten gelişmiş illere göç etmektedir. Ancak sosyolojik olarak sıklıkla analiz edildiği üzere göç ettiği ildeki

yaşam koşullarına uyum da ciddi sıkıntılar yaşamakta ve zaman zaman gettolaşmaya varan yerleşimlere özne teşkil etmektedir.

Çalışma, sosyolojik anlamda göç konusu ile ilgilenmemektedir. Toplumsal uyum sorunları da araştırmanın konusu olmayacaktır. Çalışmanın sınırları özellikle farklı kültürel köklere sahip işletme çalışanları arasında çıkabilecek olası çatışmalar ve bunların kaynakları ile çözüm yöntemlerini ortaya koymaktan ibarettir. Hemşehri gruplarının farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamaları ve çalışırken zorluklarla karşılaşmaları bu çalışmanın temel varsayımını oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kültürel bir gruplaşma olarak hemşehricilik olgusu açıklanmaktadır. İkinci bölümde hemşehriciliğin iş dünyasındaki olası etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde kültürel farklılıkların ve hemşehriciliğin çatışmalardaki rolü tartışılmakta ve son kısımda örgütsel açıdan farklı hemşehri grupları arasında ya da her grubun kendi içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları analiz etmeye yönelik olarak bir uygulamaya yer verilmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı, farklı hemşehri gruplarına mensup kişileri bünyesinde barındıran bir işletmede çalışanlara anket yapmak şeklinde gerçekleştirilmiştir. Anket sorularıyla çalışanların hemşehri olarak gördüğü ve görmediği çalışma arkadaşları ile aralarında çatışmaya yol açması muhtemel konular ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada, farklı coğrafyalardan gelen ve farklı kültürel köklere sahip çalışanlar arasında bu özellikleri sebebiyle ortaya çıkabilecek olası çatışmaların kaynakları ortaya konulmaya çalışılmış, hipotezler test edilmiş ve çatışmalarda izlenecek stratejiler ve çözüm yolları belirlenmeye çalışılmıştır.

D) KÜLTÜREL BİR GRUPLAŞMA OLARAK HEMŞEHRİCİLİK OLGUSUNUN AÇIKLANMASI

Küreselleşme sürecinde dünya küçülürken, bir yandan da parçalanmakta, farklılıkların altı çizilmektedir. Bu anlamda, bir taraftan dünyanın tek bir yer haline gelmesi süreci küreselleşme kavramı ile açıklanırken, diğer taraftan, küreselleşme, ekonomik, siyasal, kültürel düzlemde, toplumsal değişmeye ilişkin önemli tartışmaların arka planını oluşturmaktadır.¹ Bu bağlamda, küreselleşme teorilerine paralel olarak, kentleşme teorileri de iki ayrı eksende ilerlemektedir. Bir ekseninde, kentli toplum nasıl bir toplumdur üzerinde yoğunlaşılırken, diğer ekseninde kentli-kırsal ilişkisi ve kentleşme süreci tartışılmaktadır (Aslanoğlu, 1998: 124).

Türkiye’de dışgöç başlamadan önce, kırsal kesimden kentlere doğru bir içgöç yaşanmaktaydı. 1950’li yıllarla birlikte kitlesel bir görünüm alan içgöç, 1960’lı yılların başından itibaren dış göçe çevrilerek uluslararası boyut kazanmıştır. İçgöç olayının başladığı yıllarda, “İstanbul’un taşı toprağı altındır” sözü kente göç edenlerin

ütopyasının temelinde belirleyici rol oynamıştır. Oysa ki büyük kentler, bu insanlara ne iş, ne yeterli gelir, ne de doğru dürüst barınacak yer sağlayabiliyordu. Bunun nedeni şuydu: dışgöç, alıcı ülkelere özgü “çekici” faktörler tarafından belirlenirken, içgöç kırsal kesime özgü “itici” faktörler tarafından belirleniyordu. Kırsal kesime özgü itici faktörlerin başında, tarıma mekanizasyonun girmesi, köylere karayollarının ulaşması, yükselen nüfus baskısı ve toprakların parçalanması gelmektedir. Kalkınmasını yerli sanayileşme temelinde gerçekleştiremeyen ülkelerdeki tarımda modernizasyon, yeteri oranda iş, sosyal hizmetler, konut ve benzeri olanaklar üretemeyen şehirlere kitleler halinde göçmen taşımaktan başka bir anlama gelmiyordu. Bu nedenle, şehre göç edenler, hayal kırıklığına uğruyor ve 1960’larda başlayan dış göçü sevinçle karşılıyorlardı (Canatan, 1990: 15).

Türkiye’de metropoliten merkezlerin, büyük kentlerin çevresinde oluşan gecekondu, 1960’larda ve 1970’lerde bir çok araştırmaya konu olmuştur. “Kentleşen köylüler”, “köylüleşen kentler”, “kentle bütünleşemeyen köylüler” ile birlikte kırdan kente göçenlerin uyum süreçleri kapsamlı olarak araştırılmıştır. Böylece, kentin çevresinde oluşan gecekondu bölgelerinin aynı yöreden gelenlerin kümelenmesi şeklinde arttığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, kırdan kente göç sürecinde, zaman içinde kent yaşamına alışma, iş bulmayla birlikte kentle bütünleşileceği varsayımına dayanmaktadır. Ne var ki, son yıllarda yapılan araştırmalar, hemşehricilik olgusu olarak niteleyebileceğimiz bu olgunun kent içinde erimek yerine, pekişen bir kimlik kazandığını göstermektedir (Öncü, 1991: 44). Hemşehri grupları arasındaki dayanışma; borç verme, düğün ve cenazede yardım, ortaklık kurma gibi işlerde sürmektedir. Bununla birlikte temel unsur, gecekondu mahallelerinde hem gecekondu arazisinin paylaşımında, hem de iş bulmada “yabancıyı sokmama” prensibine dayanmaktadır (Aslanoğlu, 1998: 97).

İnsanların kendilerini ve diğerlerini milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek ve örgütsel üyelik gibi sosyal kategorilere sınıflama eğilimi, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu perspektifte; bireyin belirli bir gruba aidiyetinin bilgisinden ve bu üyeliğe bağlanan değerden ve duygusal anlamdan doğan benlik kavramı sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Soylu, 1999: 54).

Geleneksel toplumlarda, toplumsal kimlik bir soru ya da sorun değildir. Günlük yaşamı düzenleyen birincil toplumsal kurumlar içinde yer alan din, gelenek, görenek ve töre, insanların kimliğini, toplumsal durumunu, rolünü ve yerini belirler. Ancak toplumsal yapının ekonomik ve kültürel olarak değişmesi, kimlik kavramını, kimlik seçimini bireysel ve toplumsal açıdan önemli bir soru durumuna getirmiş, bir kültür sorununa dönüştürmüştür (Köknel, 2001: 201).

Kent, hemşehricilik bağlarının eriyeceği, onun yerini kentlilik duygusunun alacağı bir mekandır. Bununla birlikte son yıllarda sürdürülen araştırmalar, hemşehricilik duygusunun erimeğini, tersine pekişen bir yapı kazandığını göstermektedir. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada, kente göç edenlerin kırsal değerlerini, doktora gitme,

kadınların çalışmaları gibi konularda kente taşıdıkları gözlenmektedir. Sözü edilen araştırmada, kırdan ve kentte, aynı zamanda ayrı çalışma yapılması, kırsal değerleri ve kentte edinilmesi beklenen değerleri kıyaslama ortamı yaratmıştır. Buna göre, kentle bütünleşmenin gerçekleşmediği, farklılaşmış cemaat yaşantılarının sürdüğü görülmektedir (Aslanoğlu, 1998: 117).

İnsan; duygu, düşünce, hayal ve davranışlar ile bunların saklandığı hafıza özelliklerini taşıyan bir canlıdır. Yaşanan dünyaya ait iman, kanaat ve bilgileri insanın özelliklerini şekillendirir. Ancak, evimizin nerede olduğunu hiçbir şekilde unutmduğumuz, mekan karışıklığına düşüp başka bir eve gitmediğimiz veya en kısa yoldan gitmeyi becerdiğimiz halde, bunlar şahsiyetimizi, kimliğimizi oluşturan şeyler değildir. *"Ben bu evde, bu insanlarla, bu eşyalarla ve bu davranış kalıplarıyla huzurlu ve mutluyum (veya huzursuz ve mutsuzum)."* dediğimiz anda kendi dünyamızın dikkate değer bir yönünü ifade etmiş oluruz. Bunu bir basamak genişletelim. *"Ben Ankara'da, ben İç Anadolu Bölgesi'nde, Ben Türkiye'de, Türklerin arasında, onların evlerine, davranış şekillerine az çok benzeyen bir aile içinde yaşamaktan huzurlu ve mutluyum."* ifadeleri, insanın kendi dünyasının bir yönünü, ifade etmeyi gerekli gördüğü kısmını belirlemektedir.²

Görgül araştırmalar, beklenenin tersine kentli kültürün oluşmadığını göstermektedir. Kentsel yaşantıda bir taraftan farklılıklar oluşmakta, bir taraftan da, farklılıkların giderilmesi gerçekleşmektedir. Böyle bir ortamda, kentli kavramının değişmesi gündeme gelmektedir. Kentler farklı kültürlerin mekanıdır. Ancak farklı gruplar arasında kurulması beklenen ilişki nasıl sağlanacaktır? Bunun sağlanması, kentli tanımının farklı açıdan yapılmasıyla başlayabilir. Bu tanım, kentli kültürle bütünleşmek yerine, kentlin fırsatlarını kullanan grupların, kentli olarak değerlendirilmesi şeklinde anlaşılmalıdır. Bu tanımda vurgulayıcı olan, kentsel fırsatlardan (birlikte tüketim) sağlanan pay oranıdır. Bu pay mümkün olduğu kadar eşit dağıldığı sürece bütünleşmenin gerçekleşmesi kolaylaşacaktır. Böylesi bir bütünleşmeden sonra ancak Karlı Türk ile Muğlah Türk, Edimli ile Adanalı, Urfalı ile Sinoplu, Kırıkkaleli ile Trabzonlu arasında duyuş, düşüntüş ve hayal ediş ile zevk alış arasında farklar bulunmasının, kültürün zenginliğine işaret ettiği düşünülebilir. Bu farklılıklara ve zihniyetin hayat içindeki görünüşlerinden mahalliliği bariz olanlara folklor denilmesi ise tartışılabilir (Bkz.: Aslanoğlu, 1998: 117,118 ve Tural, 1992: 79).

II) HEMŞEHRİCİLİĞİN İŞ DÜNYASINDAKİ OLASI ETKİLERİ

Kente göç edenler, önceden gelip yerleşen hemşehrilerinin çevrelerinde konutlarını inşa etmekte ve bir mekansal birim olarak kente eklenme sürecine girmektedirler. Kentin sosyal ve ekonomik ilişkilerine dahil olmak için ise, yaşama alanı oluşturmak gereklidir. Yaşama alanı kavramının açıklanması için, Massey'in geliştirdiği güç geometrisi kavramı aydınlatıcı olacaktır. Massey, çeşitli güç ilişkileri içinde bir yere sahip olarak yaşama alanı oluşturmak için çeşitli bilgi akışlarına,

haberleşme ağlarına yakın olmanın ve bunları kullanmanın önemli olduğunu belirtir. Dolayısıyla, elektronik posta, kredi kartları, finansal akışlardan haberdar olma ve eşanlı olarak yarar sağlamayı başaran kentlilerin, güç geometrisi içinde yer almaları mümkün olacaktır. Ancak kente göç eden gecekonducuların Massey'in tanımladığı güç geometrisine yakın olmaları son derece zordur. Massey, söz konusu kent göçmenlerinin etkileşim ağlarının dışında kalmalarına dair açılımlayıcı bir örnek getirmiştir. Buna göre Brezilya'da, Rio kenti çevresinde "favelalarda" yaşayanlar, lambada dansını geliştirip, dünyaya yaymalarına rağmen, Rio kent merkezine bir kez dahi inmemişlerdir (Aslanoğlu, 1998: 211-212).

Türkiye'de ise, geleneksel Anadolu kültüründe düşüncelerini dile getirmeyi öğrenemeyen ve özerklik kazanamayan çocukların ruhsal durumunu ve bu ruhsal durumun sonraki yıllarda yansımalarını Geçtan şöyle açıklamaktadır (1996: 20-24): *"Kendini ortaya koyma isteği utanç duygularıyla çatışır, olaylar karşısında karar verme yeteneğini geliştirememiş olma, bürokraside olduğu gibi, başkalarına karar verdirmeye eğilimi ya da var olanla yetinme felsefesiyle ödüllendir."* Geleneksel Anadolu kültüründe özerkliğin ve girişimin engellenmesine ilişkin olarak şu görüşlere yer verilebilir (Ergun, 2000: 161): *"Özgür birey, gelişim dönemlerinde özerklik ve girişim duyguları beslenen kişidir. Engellenmemiş olduğu için özgür ve yaratıcı, Fromm'un tanımıyla "var olmaya" (to be) dönük bir yaşam stili geliştirebilir.³ "Yaratıcılık ve özgürlük, "hayır" diyebilmekle başlar. Varolanı, katı önyarguları, aşılınmış saplantıları yeni açılardan irdeleyebilmek, duygu ve düşüncelerini özgürlüğü içinde yeniden yoğurup değişik bileşimler elde edebilmek, yaratıcı ve üretici yaşamın temel taşlarıdır. Yetişme dönemlerinde, usululuk beklentisi içinde kısıtlanan bireylerin her şeye "evet" dediği yığınlar topluluğu yaratıcı olamaz. Yalnız iki seçeneği bulunabilir: Tutuculuk ve tepkicilik."* Uygur ilgisizliğin, kamusal alanlarda sürdürülmesi genel güven çerçevesinde olabilir görünmektedir. Ne var ki bu kavramın asıl önemi, güven varsayımının eksik ya da zedelenmiş bulunduğu ortamlarda izlenebilir. Örneğin, ABD'nin güneyinde, geçmişte beyazların siyahlara kamusal alanda yönelttikleri "düşmanca bakış", siyahların beyazlarla birlikte gündelik etkileşime katılma hakkının reddini yansıtmaktadır (Giddens, 1990: 33).

Yapılan çeşitli araştırmalarda, hemşehri gruplarının iş dünyasında birbirlerine yakın yaşadıkları ve yardımlaştıkları yönünde bulgular elde edilmiştir. Bursa'da yürütülen bir çalışmada, Erzurumluların, bir hemşehri grubu olarak kentin Bağlarbaşı, Alemdar ve Zümrütevler mahallelerinde oturdukları, söz konusu mahallede oturma nedeni olarak hemşehrilerine yakın olmayı gösterdikleri, %80'inin yardım isteme, maddi ve manevi sorunların çözümü için hemşehrilerine başvurduğu, işe alma konusunda %55 hemşehrilerini tercih ettikleri saptanmıştır (Aslanoğlu, 1998: 97-98). Kısacası, hemşehri olmak bazen istihdam şartı olabilmektedir. Bununla birlikte, hemşehrilik iş dünyasında olası etki olarak kutuplaşma riski de taşımaktadır. Türkiye'de köyden kente göç olgusu ve kentleşmeye ilişkin konuya açıklama ve

derinlik getiren çalışmalar yapılmıştır. Kentleşme batı toplumlarında (özellikle ABD) nüfusun belli yoğunluğu ve büyüklüğü üstünde yerleşmelerde toplanması ve "kent kültürü" diye adlandırılan davranış ve değerlerin benimsenmesi olarak anlaşılmaktadır. Türk toplumunda kentleşmeye ek olarak kentleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Kentleşme, nüfusun belirli noktalarda yoğunlaşmasını gösterirken, kentleşme, kentli kültürün benimsenmesini, kentli değerler kazanılmasını ifade etmektedir.⁴ Gerek iç, gerekse dış göç, insanların salt bir mekandan diğer bir mekana yer değiştirdiği coğrafik bir akışkanlık değildir. Göç süreci içinde, farklı kültürler, sosyal katmanlar ve insanlar karşı karşıya gelmekte, bu karşılaşma da beraberinde bir çok çatışma ve sorunları da getirmektedir. Bu bakımdan göç olayı sadece nedenleri itibarı ile değil, neticeleri itibarı ile de üzerinde durulması gerekli çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir (Canatan, 1990: 17). Göç olgusu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan hemşehricilik kavramı ile farklı hemşehri grupları arasında yaşanan çatışmalar, bu çalışmada, örgüt yönetimi açısından incelenmektedir.

III) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN VE HEMŞEHRİCİLİĞİN ÇATIŞMALARDAKİ ROLÜ

Kültürü ilk tanımlayanlardan biri Tylor olmuştur. Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün yetenekleri içine alan karmaşık bir bütündür. Tylor'un kültür tanımı şu şekilde matematiksel bir fonksiyona dönüştürülebilir. Kültür= f (Toplum, İnsan, Muhteva, Öğrenme)'dir (Güvenç, 1985: 24-25). Malinowski, kültürü; insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekün bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 1998: 107). Ajami ve Khambata'ya (1992: 251) göre kültür; insan topluluğunun inanışlarından, rollerinden, davranışlarından, değer yargılarından, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür. Bir başka tanıma göre ise kültür; sonsuz sayıda ve çeşitteki potansiyel yaşam tarzından toplum tarafından kanalize edilmiş alışkanlığa bağlı davranış, duyuş ve düşünüş tarzıdır (Altundal, 1982: 45). Sosyolojik açıdan ise; insanın öğrenme ve öğrendiklerini simgesel biçimde örgütleme, toplumun diğer üyelerine bilgi olarak iletme ve davranışlarına yansıtılma gücü (Tatlıdil, 1992: 30) kültür kavramını ifade etmektedir. İşletme kültürünün, antropolojiden ödünç alınmış ancak sosyoloji, psikoloji, işletme gibi disiplinlerin kuramsal birikim ve farklı araştırma metotlarından etkilenen bir düşün ve uygulama alanı olması, kavramın işe uyarlanmasında çeşitli zorluklara yol açmaktadır. Çeşitli makalelerde ayrıntılarıyla tartışılan (Bozkurt, 2000: 120) bu sorunun analizi, bu çalışmanın amacı dışındadır. Ancak bu çalışmaya da çerçeve oluşturacak bütünleyici bir tanım şöyle yapılabilir (Bozkurt, 1996: 90):

"Kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve ihtiyaçlarını giderme

çabası sırasında gelişen, geçerliliği ve devamlılığı belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır”.

Çatışma, amaçların uyuşmamasından ve birbirine zıt davranışlardan kaynaklanmaktadır. Geleneksel anlamda çatışma; fonksiyonel olmama, yetersizlik, etkisizleşme gibi olumsuz kavramlar çağrıştırmaktadır. Çatışma; faaliyetleri engelleyen, doğal olmayan, kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken davranışsal bir sapma olarak algılanmaktadır (Yüksel, 2001: 139). Ayrıca çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünü olarak değerlendirilmektedir.⁵ Çoğu çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur. Çatışmaların tümünün ortadan kaldırılması yararlı değildir ve iyi yönetilip yönlendirilen çatışmalar örgütler açısından büyük önem taşımaktadır (Eren, 1998: 543-544).

Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki, bu etkinin farkına bile varılamaz. Bu, son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de bir çok sosyal davranış teorisyeninin dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olur. Dolayısıyla, herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramlar, bir çok yönüyle diğer kültürlerle uymamaktadır (Boyacıgiller, 2000: 3).

Kültürel farklılaşmanın yol açabileceği çatışmaların bir diğer sebebi de kültürel görecelik kavramıdır. Bu, doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği ve özellikle değerlemeye dayalı inanç ve ilkelerin evrensel olmadığı, zamana bağımlı olduğu, topluluktan topluluğa değişebileceği biçiminde açıklanabilir. Buna paralel olarak, hemşehricilik kavramının yol açabileceği çatışmalarla ilgili Ankara gecekondü bölgelerinde yapılan bir araştırma önemli ipuçları içermektedir. Araştırma bulgularına göre özellikle orta alt sınıf semtlerde erkeklerin yaklaşık yarısı, kadınların ise %45'i Keçiören ve Abidinpaşa'da mezhep ve etnik grup farklılıklarından rahatsız olduklarını söylemişlerdir. Orta alt semtlerde komşuluk, akrabalık ve hemşehricilik dayanışması da yüksek düzeydedir. Bu ortam, iç grup yaratma, başkalarını dışlama ve karşıt grup yaratma eğilimini güçlendirebilir.⁶ Bireyselliğin düşük, geleneksel dayanışmanın yaygın olması; farklılıkların belirginleşmesine, vurgulanmasına ve genel bir ayrılmaya yol açabilir (Ayata ve Güneş, 1996: 123). Söz konusu ayrılmalar, örgütler için de geçerli olabilecektir. Aynı şekilde Türkoğlu'nun Erzurum gecekondü semtlerinde yaptığı bir araştırma hemşehricilik olgusunun yol açtığı çatışmalarla ilgili bulgular içermektedir. Aynı yerden kente gelen insanların aynı mahallelerde kolonileşmesinin pek çok kez çatışmalara da kaynaklık ettiği ileri sürülmektedir.⁷

Örgüt teorilerine önemli bir katkı sağlayan kültür kavramı⁸, klasik yönetim anlayışındaki “en iyi tek yol” paradigmasına karşı alternatif yeni bir bakış açısı getirmesi ve evrensel olan ile kültüre özgü olan arasında, birbirleriyle beslenen bir düşünce ve uygulama alanı geliştirmesi açısından pek çok araştırmaya da konu olmuştur. Kültürün işletme dünyasındaki artan öneminin sosyo-ekonomik nedenleri arasında; uluslararası rekabet koşulları ve uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları olumsuz deneyimler, globalleşme hedeflerinin önündeki kimi engeller ve batı düşünce tarzı ile yönetim modellerine alternatif oluşturabilen “Japon” modeli sayılabilir (Goldman, 1999: 7-12). Kültürel farklılıklar işletmeye büyük avantaj sağlayabilir. Fakat, bu avantaj, ancak kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların iyi yönetilmesiyle sürdürülebilir. Sosyal yaşamda çatışma kaçınılmaz olsa bile, bu normalite tüm çatışmaların fonksiyonel ya da sağlıklı olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, kültürel farklılaşmadan kaynaklanan hemşehri grupları arasındaki çatışmaların kaynaklarının analizi, yönetimin karar vermesi aşamasında katkı sağlayabilecektir.

IV) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma, anket yöntemi yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Yardımcı yöntem olarak kısmen gözlem yönteminden de yararlanılmıştır. Çalışmada, kültürel farklılaşmadan kaynaklanan hemşehri grupları arasındaki çatışmalar analiz edilmeye ve çatışma kaynakları belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, farklı hemşehri gruplarına karşı yöneticilerin tutumlarını, ikinci bölüm kültürel köklerin ve farklılıkların çatışmalardaki rolünü, üçüncü bölüm çatışma karşısında işgörenlerin izledikleri stratejileri ve çatışmaların çözüm yollarını ve son bölüm çalışanlarla ilgili demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Araştırma örneklemini Muğla T.E.D.A.Ş. Müessese Müdürlüğü oluşturmaktadır. Kurumda 9 memur, 51’i sözleşmeli ve 84’ü işçi olmak üzere toplam 144 işgören çalışmaktadır. Anket uygulamasında, işgörenlerin tamamına dağıtılan anket formlarından 51’i sonuçlandırılabilmiştir.

A) ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulgularına göre örneklemin büyük bir çoğunluğu erkektir ve yarısından fazlası Muğlalıdır. Diğer önemli hemşehri gruplarını %20 ile Erzurumlular ve %12 ile Ankaralılar oluşturmaktadır. Geri kalan 9 kişi ise Balıkesir, Eskişehir, Denizli gibi farklı illerdendir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu 36-45 yaş aralığındadır. Araştırma kapsamında yer alan çalışanlara ilişkin demografik bilgiler Tablo:1’ de verilmektedir.

Tablo : 1
Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

	ÖRNEKLEM	
	N	%
CİNSİYET		
Kadın	9	17,6
Erkek	42	82,4
YAŞ		
25 ve altı	-	-
26-35	13	25,5
36-45	29	56,9
46-55	9	17,6
56 ve üstü	-	-
EĞİTİM SEVİYESİ		
İlköğretim	9	17,6
Lise	24	47,1
Üniversite	16	31,4
Yüksek Lisans	2	3,9
SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	-	-
2 Yıl	1	2
3 Yıl	1	2
4 Yıl	1	2
5 Yıl	1	2
6 Yıl ve Üstü	47	92
İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	1	2
2 Yıl	3	6
3 Yıl	1	2
4 Yıl	1	2
5 Yıl	3	6
6 Yıl ve Üstü	42	82
YÖRE		
Muğla	26	51
Erzurum	10	20
Ankara	6	12
Diğer	9	17
Toplam	51	100

Araştırmanın hemşehri gruplarına yönelik olarak farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamalarına ve çalışırken zorlanmalarına ilişkin hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Ho: Çalışanların yörelerine göre farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamaları ve çalışırken zorlanmaları arasında fark yoktur.

H1: Çalışanların yörelerine göre farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamaları ve çalışırken zorlanmaları arasında fark vardır.

Tablo : 2
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu

YÖRE	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Derecesi
Gruplar Arası	23,782	3	7,927	4,025	,013
Gruplar İçi	92,571	47	1,970		
Toplam	116,353	50			

Yapılan varyans analizi sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların yörelerine göre farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamaları ve çalışırken zorlanmaları arasında fark vardır (Tablo:2).

Hemşehriciliğin ve kültürel farklılıkların örgütsel çatışmalardaki rolüne ilişkin diğer araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre söz konusu kişilerin olumsuz ve küçümseyici tavırlarına maruz kalmaları arasında fark vardır.

H2: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre söz konusu kişilerle şivelerinin çok bozuk olması nedeniyle anlaşamadıkları yönündeki görüşleri arasında fark vardır.

H3: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre söz konusu kişilerle dini inanış farklılıkları nedeniyle anlaşamadıkları yönündeki görüşleri arasında fark vardır.

H4: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre söz konusu kişilerle görgü kurallarına yaklaşımları nedeniyle anlaşamadıkları yönündeki görüşleri arasında fark vardır.

H5: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre çatışmaların daha çok toplumsal kültürle ilgili olduğu yönündeki görüşleri arasında fark vardır.

H6: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre çatışmaların daha çok bireylerin eğitim durumları ile ilgili olduğu yönündeki görüşleri arasında fark vardır.

H₇: İşgörenlerin farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamasına ve çalışırken zorlanmasına göre çatışmaların daha çok kurumun amaçları hakkındaki farklı düşüncelerden kaynaklandığı yönündeki görüşleri arasında fark vardır.

Tablo : 3
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Derecesi
HIPOTEZ 1	Gruplar Arası	75,157	4	18,789	20,661	,000
	Gruplar İçi	40,923	45	,909		
	Toplam	116,080	49			
HIPOTEZ 2	Gruplar Arası	32,063	4	8,016	5,453	,001
	Gruplar İçi	67,623	46	1,470		
	Toplam	99,686	50			
HIPOTEZ 3	Gruplar Arası	20,429	4	5,107	3,439	,015
	Gruplar İçi	68,316	46	1,485		
	Toplam	88,745	50			
HIPOTEZ 4	Arası	29,891	4	7,473	4,995	,002
	Gruplar İçi	68,815	46	1,496		
	Toplam	98,706	50			
HIPOTEZ 5	Gruplar Arası	62,532	4	15,633	6,908	,000
	Gruplar İçi	104,095	46	2,263		
	Toplam	166,627	50			
HIPOTEZ 6	Gruplar Arası	38,746	4	9,686	4,330	,005
	Gruplar İçi	102,901	46	2,237		
	Toplam	141,647	50			
HIPOTEZ 7	Gruplar Arası	25,635	4	6,409	2,606	,048
	Gruplar İçi	113,110	46	2,459		
	Toplam	138,745	50			

Yapılan tekyönlü varyans analizi sonucu yedi hipotezin tamamı yüksek anlamlılık düzeyleriyle kabul edilmiştir (Tablo : 3).

Tablo : 4
Farklı Hemşehri Gruplarının Çatışmalarda İzledikleri Stratejiler ve Çözüm Yolları

	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kısmen Katılmıyor	Kısmen Katılıyor	Katılıyor	Kesinlikle Katılıyor
Farklı yöreden çalışanlarla karşılaştığım problemleri dikkate almam.	11	8	6	10	11	5
Farklı hemşehri grupları ile karşılaştığım problemlerin çözümünde ortak uzlaşma ararım.	5	6	8	2	18	12
Farklı hemşehri grupları ile ilgili yaşadığım problemleri amirlerime iletirim.	14	22	3	5	5	2
Farklı yöreden çalışanlarla ilgili karşılaştığım problemlerde gerekirse yasal haklarımı da kullanırım.	9	7	7	7	11	10
Farklı yöreden çalışanlarla ilgili yaşadığım problemleri özel hayatımdaki kişilerle paylaşıyorum.	10	17	4	7	5	8
Farklı yöreden çalışanlarla ilgili yaşadığım sorunların çözümü için çalışma arkadaşlarımdan yardım isterim.	5	6	5	14	14	7
Farklı yöreden çalışanlarla yaşadığım problemlerde benimde hatalarımın olabileceğini düşünürüm.	4	7	7	4	23	6
Farklı yöreden çalışanlar benimle problemleri varsa doğrudan bana gelip konuşmalarını tercih ederim.	1	7	4	2	18	19
Farklı yöreden çalışanlar ile olan problemler işyerinde sağlanacak açık iletişim ile giderilebilir.	4	6	3	4	20	14
Farklı yöreden çalışanların problemleri getirilecek ulusal bazdaki hukuki düzenlemelerle giderilebilir.	13	13	4	7	9	5
Farklı yöreden çalışanlarla olan problemlerin aşılması ile ilgili konularda eğitim verilebilir.	6	7	4	6	22	6
İşletme bünyesinde yapılacak kural ve yönetmelik gibi düzenlemelerle bu sorunlar giderilebilir.	11	9	6	6	12	7
Kişilerin kendilerini geliştirmeleri ile bu sorunlar giderilebilir.	6	4	4	7	15	15
Yöneticilerin daha duyarlı ve objektif olmaları bu sorunları giderebilir.	4	3	4	6	20	14

Tablo:4'te farklı hemşehri gruplarının çatışmalarda izledikleri stratejiler ve çözüm yolları görülmektedir. Tablodaki rakamlar söz konusu önermelerin frekans dağılımlarına ilişkindir. Araştırma kapsamındaki çalışanlar büyük ölçüde farklı yöreden çalışanların kendileriyle ilgili problemleri varsa doğrudan ve yüz yüze konuşmalarını tercih etmektedir ve yöneticilerin daha duyarlı ve objektif olmalarının bu sorunları giderebileceğini düşünmektedirler.

B) TARTIŞMA

Araştırma bulguları, çalışanların yörelerine göre farklı yöreden kişilerle işyerinde sorunlar yaşamaları ve çalışırken zorlanmaları arasında fark bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, buradan yola çıkılarak, yöre faktörünün örgüt içi çatışmalarda etkili olduğu düşünülebilir. Bunun yanı sıra, farklı yöreden çalışanlar arasında, olumsuz ve küçümseyici tavırların da söz konusu olduğu belirlenmiştir. Farklı yörelerden kişilerin anlaşamamalarının nedenlerinden birinin şive farklılıkları olduğu bulgular arasında yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu da, hemşehricilik temelli çatışmaların ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktörün, dini inanış farklılıkları olduğudur. Kurum çalışanları arasında farklı din olmasa da dine ilişkin farklı algılama biçimleri çatışmalara yol açabilecek bir alan olarak ortaya çıkmıştır. Yine çalışmanın bir diğer bulgusu da, farklı yöreden kişilerin görgü kurallarına yaklaşım farklılıkları nedeniyle anlaşamadıkları yönündedir. Robock ve Simmonds'un da (1983: 401-403) belirttiği gibi, görgü kuralları, kültürü oluşturan etmenlerden biridir ve toplumdaki farklılıkların göstergesidir. Örnekte yer alan çalışanlar, çatışmaların büyük ölçüde toplumsal kültür ve kişilerin eğitim durumlarıyla ilgili olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca, kurumun amaçları hakkındaki farklı düşünceler de örgüt içi çatışmalarda etkilidir. Farklı yöreden, farklı kültürden kişilerin örgütsel amaçları algılama ve yorumlama biçimleri de farklı olmakta ve bu durum çatışmalara yol açmaktadır.⁹

Çalışma kapsamındaki işgörenler arasında, farklı yöreden çalışanlarla karşılaştığı problemleri dikkate almama davranışının benimsenme oranı yarı yarıyadır. Çatışma çözme yöntemlerinden bilmemezlikten gelme yaklaşımına benzeyen bu tutumun yanısıra bir diğer yaklaşım olarak problemlerin çözümünde uzlaşma arayanlar örneğinin %63'ünü oluşturmaktadır.¹⁰ İşgörenler, farklı yöreden çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları problemleri amirlerine iletme ve özel hayatlarındaki kişilerle paylaşma konularında son derece ketum bir tavır sergilerken (çalışanların %76'sı bu tip problemleri amirlerine iletmeyeceğini ve %61'i özel hayatındaki kişilerle paylaşmayacağını belirtmiştir), iş arkadaşlarından yardım isteme konusunda istekli görünmektedirler (yaklaşık %60). İşgörenlerin yaklaşık %55'i, bu tip durumlarda gerekirse yasal haklarını da kullanacağını ifade ederken, bu tip problemlerin, ulusal boyutta veya işletme bazında yapılacak olan düzenlemelerle giderileceği yönündeki inançları biraz daha düşüktür (oranları sırayla %41 ve %49). Çalışanlara göre asıl

çözüm, yöneticilerin daha duyarlı ve objektif olmaları (%78), yüz yüze konuşma (%76) ve açık iletişimle (%75) sağlanabilir. Bunun yanı sıra, kişilerin kendilerini geliştirmeleri ile bu sorunların çözülebileceğini düşünenlerin oranı da %72'dir. Ancak yaşanan sorunlarda, kendisinin de hatalarının olabileceğini düşünme (%64) ile, ilgili konularda verilecek eğitimle sorunların çözülebileceğine olan inanç (%66) nispeten daha düşüktür.

SONUÇLAR

Çatışma, doğru yönetildiğinde, örgütlere yenileşme imkanı sağlayan ve verimliliği artıran bir olgudur. Çatışmanın doğru yönlendirilmesi örgütsel yapı ile yakından ilgilidir. Merkezi, hiyerarşik yapının hakim olduğu ve yeni fikirlerin gelişme imkanının olmadığı örgüt yapılarında, çatışmalar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda fonksiyonel bir düzeyde tutulamayacaktır. Farklı yörelerden çalışanların sahip oldukları kültür ise aynı kültüre sahip çalışanlar arasında birleştirici bir özellik taşıırken, farklı kültürden insanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Bu noktada yöneticilere düşen görev, kültür farklılaşmasını, yok edilmesi veya en aza indirgenmesi gereken bir faktör olarak görmek değil, işletmenin sahip olduğu bir zenginlik olarak değerlendirmek ve bu kapsamda ortaya çıkan çatışmaları işletme amaçlarına en uygun şekilde yönetmektir.

Araştırma bulgularına göre farklı yöreden çalışanlar işyerinde sorunlar yaşamakta ve çalışırken zorlanmaktadır. Bu ortam, iç grup yaratma, başkalarını dışlama ve karşıt grup yaratma eğilimini güçlendirmektedir. Bireyselliğin düşük, geleneksel dayanışmanın yaygın olması, farklılıkların belirginleşmesine ve vurgulanmasına neden olmaktadır. Farklı hemşehri grupları birbirlerine karşı olumsuz ve küçümseyici tavırlar sergilemektedirler. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, önceden Bursa'da ve Ankara'da yapılmış olan çalışmalarla da paralellik göstermektedir. İlk çalışmada Erzurumluların hemşehri grupları yaratmaya eğilimli oldukları ve ikinci çalışmada Ankaralıların çıkan sorunlardan diğer hemşehri gruplarını sorumlu tuttukları yönünde elde edilen bulgularla araştırma sonuçları örtüşmektedir. Zira örnekleme Muğlalılar, Erzurumlular ve Ankaralılar olmak üzere üç önemli hemşehri grubu söz konusudur.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, söz konusu çatışmaların temel nedeni farklılıklardır. Bunların başında; hemşehri grupları arasındaki şive ve dini inanışlar konusundaki algılama farklılıkları ile görgü kurallarına yönelik yaklaşımların farklı olması gelmektedir. Hemşehri gruplarına karşı bazı önyargıları içeren toplumsal kültürün de anlaşmazlıkları körüklediği öne sürülebilir. Eğitim düzeylerindeki farklılıklar da ayrı bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre ise, farklı hemşehri gruplarının kurumsal amaçları algılamaları ve örgüt amaçları hakkındaki düşünceleri

farklılaşmaktadır. Bu durum, amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Böylece, örgütsel amaçlar her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından farklı yorumlanmakta ve bu nedenle, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmalar, bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yöneticiler, başında buldukları örgütte meydana gelen her türde çatışmayı çözmek ve işletme amaçları doğrultusunda yönetmek durumundadırlar. Ancak kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmaların çözümü, diğer işletme içi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümüne göre çok daha güç olmaktadır. Pek çok çatışmayla ilgili olarak sorulabilecek anahtar soru; 'sen hangi taraftasın?' dir ve insanlar genelde taraflar arasında bir tercihte bulunabilirler. Ancak kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmalarda bu soru 'sen kimsin?' şeklindedir ve bu veri kolay kolay değiştirilemez.

Çatışmayı azaltmak ve iyi yönetmek konularında yöneticilerin büyük sorumluluğu bulunmaktadır. Kültürel farklılaşmadan kaynaklanan çatışmaları yönetebilecek yöneticilerin iyi eğitilmiş, farklı kültürleri objektif olarak değerlendirebilecek nitelikli kişiler olması, işletmeler açısından önem taşımaktadır.

SONNOTLAR

- ¹ Bu alanda yapılan çalışmalardan bazıları: GIDDENS, A. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press., ROBERTSON, R. (1992), *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Press, London., ROBERTSON, R. (1994), "Globalization or Glocalization", *The Journal of International Communication*, Sayı 1, p.1.
- ² TURAL, Sadık. (1992), *Kültürel Kimlik Üzerine Düşünceler*, 2.Baskı, Ecdad Yayınevi, Ankara, s.170. Huntington'da, meseleye benzer açıdan yaklaşarak, köylcr, bölgeler, etnik gruplar, milliyetler ve dini grupların hepsinin kültürel çeşitliliğin farklı seviyelerinde ayrı kültürlere sahip olduğunu ifade etmektedir. "Güney İtalya'daki bir köyün kültürü, Kuzey İtalya'daki bir köyünkünden farklı olabilir; fakat her ikisi de onları Alman köylerinden farklı kılan müşterek İtalyan kültürünü paylaşacaklardır. Avrupalı toplumlar kendilerini sırasıyla Arap ve Çin toplumlarından ayıran kültürel özellikleri paylaşacaklardır. Ancak, Araplar, Çinliler ve Batılılar daha geniş herhangi bir kültürel varlığın parçası değildirler" demiştir. Aynı teori çerçevesinde Huntington, kültürün insanlara belli bir kimlik attığını iddia ettikten sonra, "Roma'da oturan bir kişi kendisini bir Romalı, bir İtalyan, bir Katolik, bir Hristiyan, bir Avrupalı, bir Batılı olarak, değişen yoğunluk derecelerinde tanımlayabilir" demektedir. Bkz: HUNTINGTON, Samuel P. (1993), *Medeniyetler Çatışması (Çev.) Mustafa Çalık, Türkiye Günlüğü, Sayı:23, Yaz.*
- ³ Bu konuyla ilgili olarak bkz: FROMM, Erich. (1998), *Kendini Savunan İnsan (Çev.) Necla Arat, Say Yayınları, İstanbul, ss.49-58*, FROMM, Erich. (1999), *Özgürlükten Kaçış (Çev. Selçuk Budak), 6.Baskı, Öteki Yayınları, Ankara, s.53.*
- ⁴ Bu konulara yer veren çalışmalardan bazıları: GÜVENÇ, Bozkurt. (1997), *Kültürün ABC'si*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, ss.21-25 ve ayrıca kültürel gruplaşma ile ilgili olarak aynı eserin 37-39. sayfaları; ŞENYAPILI, Tansı. (1996), *1980 Sonrasında Ruhsatsız Konut Yapımı*, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara, KARTAL, Kemal. (1983), *Türkiye'de Kentleşme*, Yurt Yayınları, Ankara, KIRAY, M. B. (1982), "Gecekondu: Azgelişmiş Ülkelerde Hızla Topraktan Kopma ve Kentle Bütünleşeme", *Toplum-Bilim Yazıları, ŞENYAPILI, Tansı. (1979),*

Bütünleşmemiş Kentli Nüfus Sorunu, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayını, Ankara, ASLANOĞLU, Rana A. a.g.e., s.37.

- ⁵ Çatışma; çarpışma ya da uyumsuzluk, tartışma ya da kavga, savaş ya da mücadele olarak ifade edilmektedir. Buna yol açan temel neden ise bireysel ve grupsal farklılıklardır. Bilindiği gibi çatışmalar ilişkileri sevimsizleştirmekte ve bozmaktadır. Aynı zamanda kontrolden çıktığında kurum ve grup için çok pahalıya mal olmakta ve o kurum ve grubun etkisini önemli ölçüde azaltmaktadır. Bununla birlikte bazı çatışmalardan kaçınılabilir. Bunun için çatışmaları en aza indirebilmek ve önlenemeyenlerin çözüm yollarını bulabilmek gerekmektedir. İyi yönetilen bir çatışmanın yararlı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çatışma türleri hakkında bilgi için bkz.: ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem. (2001), Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, ss. 396-401.
- ⁶ Burada gruplar arası husumet aynı grup içindeki dayanışmayı kuvvetlendirmektedir. Bir grubun içten bütünleşmesinde dışa karşı mücadele en etkileyici unsurdur. Dışa karşı yürütülen mücadele grup içinde işbirliğini kuvvetlendirmekte, gruplar arası çatışma da grup içi morali ve bütünleşmeyi artırmaktadır. ERGAN, Nevin Güngör. (2001), "Sosyal Gruplar", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.575.
- ⁷ TÜRKDOĞAN, Orhan.(1977). Yoksulluk Kültürü, 2.Baskı, Dede Korkut Yayınları, İstanbul, s.39 ve 113. Farklı hemşehri gruplarının geçekundu bölgesi arazileri üzerinden rant elde etme mücadeleleri sırasında ortaya çıkan çatışmalarda bu kapsamda değerlendirilebilir. Konuyla ilgili olarak Işık ve Pınarcıoğlu, "kaçak yapılaşma süreçlerine erişiminin farklılaşmasına, bazı grupların diğerleri karşısında daha imtiyazlı konuma gelmesine yol açanın arazi değişikliği döngülerinin ilk evrelerinde kurulan güç ilişkileri olduğuna değinerek "döngünün kritik ilk aşamaları, büyük oranda cemaat-mafya tarzı ilişkilerin bir kısmını ile örgütlenmektedir. Bu cemaatler, hemen her durumda hemşehricilik ağları üzerine kurulan ilişkilerdir. Bunun yanı sıra, çeşitli politik, etnik ve dinsel çağrışımları olan cemaatler döngüye katılsa bile, hemşehricilik ilişkileri her durumda bu ağlara eklenmemekte, hatta baskın hale gelmektedir. Burada ilginç olan, hemşehriciliğe dayalı ağların çoğu durumda, ilginç türde cemaat ilişkilerini bir araya getiren bir rol oynayabilmektedir. Burada farklı gruplar arasında oldukça ilginç koalisyonlar kurulabildiği inancındayız" yorumunu yapmaktadırlar. Örneğin Sultanbeyli'de arsa döngülerinin ilk evreleri büyük ölçüde İslami kesim tarafından örgütlenmiş olmasına rağmen, farklı bir politik görüşü temsil eden bazı gruplar, Karadenizli olmaları koşuluyla bu döngüye ilk başlarda katılabilmiş ve Sultanbeyli'nin kuruluşunda önemli bir rol oynayabilmiştir. IŞIK, Oğuz, PINARCIOĞLU, M. Melih. (2001), Nöbetleşe Yoksulluk, İletişim Yayınları, İstanbul, ss.169-170.
- ⁸ Kültür konusuyla ilgili olarak bkz.: ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan. (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, s.31 vd.
- ⁹ Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar, bilgi edinme ve göndermedeki farklılıklar, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman ufku farklılıklar, bölüm amaçlarında farklılık, yönetici görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır. Amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara sebep olan faktörler ise sınırlı kaynaklara bağlılık, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların subjektif çalıştırılmasıdır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: HATCH, Mary Jo. (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press, New York, pp. 309-315, EREN, Erol. (2001), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ss.457-462.
- ¹⁰ Çatışmanın çözümünde kullanılan yöntemler ise karışmama tekniklerinden müdahaleci tekniklere doğru, bilmemezlikten gelme veya kayıtsızlık yaklaşımı, geciktirme, inandırma, yumuşatma, yüce amaçlar saptama, sorun çözme yaklaşımları, üçüncü bir tarafın yargısı, ortak düşman saptama, pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme, oylama yöntemi, çatışmanın etkilerini değerlendirme yöntemleri, meşgul etme yöntemi, yeni olanaklar bulunulması ve örgütsel önlemler almaktır. Bkz. ÖZER, M. Akif. (1999), "Çatışmanın Verimlilik Üzerindeki Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 4. Ankara, s.37. ELMA, Cevat. (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayınevi, Ankara, s.232. EREN, Erol, a.g.e., 1998, ss.456-459, CAN, Halil. (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, 2.baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, s.294.

KAYNAKÇA

AJAMI, Riad and KHAMBATA, Para. (1992), *International Business: Theory And Practice*, Mac Millan Publish Company, New York.

ALTUNDAL, Aytunç. (1982), *Siyasal Kültür ve Yöntem*, Havas Yayınları, İstanbul.

ASLANOĞLU, Rana A. (1998), *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*, Asa Kitabevi, Bursa.

AYATA, Sencer, GÜNEŞ, Ayşe. (1996), *Konut, Komşuluk ve Kent Kültürü*, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara.

BOYACIGİLLER, Nakiye Avdan. (2000), "Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (Ed.) Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

BOZKURT, Tülay. (1996), "İşletme Kültürü", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed.) S. Tevruz, Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, Ankara.

BOZKURT, Tülay. (2000), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (Ed.) Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

CAN, Halil. (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

CANATAN, Kadir. (1990), *Göçmenlerin Kimlik Arayışı*, Endülüs Yayınları, İstanbul.

ELMA, Cevat. (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayınevi, Ankara.

EREN, Erol. (2001), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERGAN, Nevin Güngör. (2001), "Sosyal Gruplar", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ERGUN, Doğan. (2000), *Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik*, İmge Kitabevi, Ankara.

EROĞLU, Feyzullah. (1998), *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

FROMM, Erich. (1998); *Kendini Savunan İnsan* (Çev.) Necla Arat, Say Yayınları, İstanbul.

FROMM, Erich. (1999), *Özgürlükten Kaçış* (Çev.) Selçuk Budak, 6. Baskı, Öteki Yayınları, Ankara.

GEÇTAN, Engin, (1996), *İnsan Olmak*, 17.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

GIDDENS, Anthony. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge.

GIDDENS, Anthony. (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.

GOLDMAN, Alan. (1999), "A Briefing on Cultural and Communicative Sources of Western-Japanese Interorganizational Conflict", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No:1, pp. 7-12

GÜVENÇ, Bozkurt. (1985), *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

GÜVENÇ, Bozkurt. (1997), *Kültürün ABC'si*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

HATCH, Mary Jo. (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press, New York.

HUNTINGTON, Samuel P. (1993), *Medeniyetler Çatışması* (Çev.) Mustafa Çalık, *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 23, Yaz, ss. 33-46

İŞİK, Oğuz ve PINARCIOĞLU, M. Melih. (2001), *Nöbetleşe Yoksulluk*, İletişim Yayınları, İstanbul.

KARTAL, Kemal. (1983), *Türkiye'de Kentleşme*, Yurt Yayınları, Ankara.

KIRAY, M. B. (1982), "Gecekondu: Az gelişmiş Ülkelerde Hızla Toprakta Kopma ve Kentle Bütünleşememe", *Toplum-Bilim Yazıları*. Ankara.

KÖKNEL, Özcan. (2001), *Kimliğini Arayan Gençliğimiz*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

ÖNCÜ, A. (1991), "Sivil Toplum ve Katılım", *Sivil Toplum* (Ed.) Y.Fincancı, TÜSES Yayınları, İstanbul.

ÖZER, M. Akif. (1999), "Çatışmanın Verimlilik Üzerindeki Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı: 4. Ankara.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. (2001), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.

ROBERTSON, R. (1994), "Globalization or Glocalization", *The Journal of International Communication*. Vol. 1.

ROBERTSON, R. (1992), *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Press, London.

ROBOCK and SIMMONDS. (1983), *International Business and Multinational Enterprises*, Third Edition, Richard D.Irwin.

SOYLU, Suat. (1999), "İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik", *Gruplararası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi* (Ed.), Sibel A. Arkonaç, Alfa Yayınları, İstanbul.

ŞENYAPILI, Tansı. (1979), *Bütünleşmemiş Kentli Nüfus Sorunu*, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayını, Ankara.

ŞENYAPILI, Tansı. (1996), *1980 Sonrasında Ruhsatsız Konut Yapımı*, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara.

ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

TATLIDİL, Ercan. (1992) "Kent Sosyolojisi-Kuram ve Kavramlar", *Sosyoloji Dergisi*, Sayı: 3, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını, İzmir.

TURAL, Sadık. (1992), *Kültürel Kimlik Üzerine Düşünceler*, 2. Baskı, Ecdad Yayınevi, Ankara.

TÜRKDOĞAN, Orhan. (1977), *Yoksulluk Kültürü*, 2. Baskı, Dede Korkut Yayınları, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur (2001), "*Örgüt Geliştirme*", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.