KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

FRANCHISING SİSTEMİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

Mithat DOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Kasım 2020

FRANCHISING SİSTEMİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

Mithat DOĞAN

KTO Karatay Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ

Konya
Kasım 2020

KABUL VE ONAY

Öğrenci Mithat DOĞAN tarafından hazırlanan "Franchising Sisteminde Örgütsel Çatışma Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Konya İli Örneği" başlıklı bu çalışma, 20 Kasım 2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	**Dr. Öğr. Üyesi İlhami TUNCER** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	_____
Tez Danışmanı:	**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ** KTO Karatay Üniversitesi	_____
Jüri Üyesi:	**Dr. Öğr. Üyesi Fatih CURA** KTO Karatay Üniversitesi	_____

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

_____
Prof. Dr. Hüseyin Bekir YILDIZ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

☐ Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.[1]

☐ Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren … ay ertelenmiştir.[2]

☐ Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.[3][4]

20 Kasım 2020

Mithat DOĞAN

[1] MADDE 6(1) Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
[2] MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
[3] MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
[4] MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez/proje çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

20 Kasım 2020

_____

Mithat DOĞAN

Biricik Annem Esma DOĞAN'a ithafen...

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın tamamlanması sürecinde bilgisini, tecrübesini benimle paylaşarak çalışmama yön veren saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ'e ve çalışma boyunca desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen, sürekli yanımda olan aileme teşekkür ederim.

Kasım, 2020 Mithat DOĞAN

ÖZET

Mithat DOĞAN

Franchising Sisteminde Örgütsel Çatışma Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Konya İli Örneği

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2020

Globalleşen dünya ekonomisinin sonucu olarak literatüre yeni bir kavram olan franchising eklenmiştir. Küresel bir köy haline gelen dünyada artık ekonomik ve kültürel açıdan bir sınırdan söz edilememektedir. Büyük firmaların küçük firmaları kolayca alt edebildiği günümüz ekonomilerinde küçük firmalar ya da yatırımcılar çareyi büyük firmalara sığınmakta bulmuş, büyük firmalarda bunu fırsata çevirerek günümüz pazarlarının her bölgesine etkin ve ucuz bir biçimde ulaşabilmek için "franchising" denen ortaklık kavramını ortaya çıkarmışlardır.

Franchising sistemi pazarları birbirinden ayıran fiziki sınırların olmadığı bu küresel rekabet ortamı içerisinde pazarın her yerinde bulunmayı sağlayan ve bunu etkin ve düşük maliyetle gerçekleştiren bir sistemdir. Franchise veren ve franchise alan işletmelerin rekabet edebilme seviyesini yukarılara taşımayı amaçlayan bu sistemin temelleri ABD'de bir yüzyıl öncesi kadar yakın bir zamana dayanmaktadır.

Çatışma terimi ise uyuşmazlıklar, kutuplaşmalar ve çelişki gibi değişkenlerden meydana gelen ve yalnızca bireyler arasında değil tüm sosyal gruplarda ortaya çıkabilen toplumsal bir olgudur. Bu nedenle çatışma, her yerde beklenen bir süreçtir. İş hayatında insan ilişkileri fazla olduğundan, bu ilişkilerden kaynaklanan sorunlarla da sık sık karşılaşılmaktadır. Bu sorunlardan biri de örgütsel çatışmadır.

Örgütsel çatışma, bir araya gelen grupların taleplerinin, eğilimlerinin ve hedeflerinin çelişmesinden kaynaklanan ve bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmalardan meydana gelebilen bir süreçtir. Bu süreç birçok sektörde ortaya çıktığı gibi franchising sektöründe de görülmekte ve yönetimi ile işletme performansına doğrudan etki etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, franchising sisteminde örgütsel çatışma yönetiminin işletme performansına etkisini 4 alt boyutta (satış geliri, kârlılık, pazar payı, ve verimlilik) araştırmak ve sistemin içerisinde bulunan birey ve grupların memnuniyetini arttıracak tavsiyelerde bulunarak sistemin etkin bir şekilde çalışmasına katkıda bulunmaktır. Çalışmanın ilk bölümünde, franchising kavramı ve sisteminden, ikinci bölümünde, örgütsel çatışma kavramından genel hatları ile bahsedilecek, üçüncü bölümde ise Konya ilindeki franchising işletmeleri ile yapılan uygulama kısmı yer alacaktır. Çalışma sonunda, franchising sistemi, sistem içindeki birey ve gruplar ile gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler

Franchising, Çatışma, Örgütsel Çatışma, Performans

ABSTRACT

Mithat DOĞAN

The Effect of Organizational Conflict Management on Business Performance in Franchising System: The Case of Konya

Master's Thesis

Konya, 2020

As a result of the globalizing world economy, franchising is added as a new concept to literature. There is no economic and cultural border in the world which become a global village. In today's economies where big firms can easily overcome small firms, small firms or investors found a way to take refuge in big firms and big firms turned this in an opportunity and found out "franchising" concept in order to reach today's markets' every zone effectively and cheaply.

The franchising system is a system that enables to be found all over the market effectively and low cost in this global competitive environment where there are no physical boundaries that is separating the markets from each other. The foundation of this system which aims to raise the level of competitiveness of franchisor and franchisee is based on a period as close as a century ago in the United States.

The term of conflict is a social phenomenon that consists of variables such as incompatibility, polarization and contradiction and can occur not only among individuals but also in all social groups. Therefore, conflict is an expected process everywhere. Because of human relations are high in business life, problems that arise from these relationships are also frequently encountered. One of these problems is organizational conflict.

Organizational conflict is a process that arises from the contradiction of the demands, tendencies and goals of the groups that come together and can occur from the interpersonal, inter-group and intra-group conflicts. This process occurs franchising sector as in many sectors and affects directly the business performance with its management.

The purpose of this study is to explore the effect of organizational conflict management on the business performance in the franchising system within 4 sub-dimensions (sales revenue, profitability, market share and productivity) and to contribute to the working of system effectively by making recommendations to increase the satisfaction of individuals and groups within the system. In the first part of the study, the concept of franchising and its system, in the second part, the concept of organizational conflict will be mentioned in general terms, and in the third part, the application part that is made with franchising enterprises in Konya province will be included. At the end of the study, suggestions will be included for franchising system, individuals and groups within the system and future studies.

Keywords

Franchising, Conflict, Organizational Conflict, Performance

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY i
BİLDİRİM ii
ETİK BEYAN iii
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR DİZİNİ xi
ŞEKİLLER DİZİNİ xii
SİMGELER DİZİNİ xiii
KISALTMALAR DİZİNİ xiv
1. GİRİŞ 1
2. GENEL HATLARIYLA FRANCHISING SİSTEMİ VE TÜRKİYE'DE FRANCHISING 3
2.1. Franchising'in Tanımı 3
2.2. Franchising İle İlgili Diğer Terimler 6
2.2.1. Franchisor (Franchise Veren) 6
2.2.2. Franchisee (Franchise Alan) 7
2.2.3. Area Franchisee (Bölge Franchise Alan) 8
2.2.4. Sub Franchisee (Alt Franchise Alan) 8
2.2.5. Master Franchisee (Master Franchise Alan) 8
2.2.6. Franchise Fee (Franchise Giriş Bedeli) 8
2.2.7. Royalty Fee (Franchise Kullanım Bedeli) 9
2.2.8. Know-How (Uzmanlık – Teknik Bilgi) 9
2.3. Franchising Sisteminin Özellikleri 10
2.4. Franchising Sisteminin Ana Unsurları 12
2.4.1. Sistem / Marka 12
2.4.2. Disiplin / Destek 13
2.4.3. Bedel 14
2.5. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi 15
2.6. Franchising'in Gelişmesine Etki Eden Faktörler 19
2.7. Franchising Sisteminin Türleri 20
2.7.1. Tarafların Bulunduğu Ülkelere Göre Franchising Türleri 20
2.7.2. Franchising Sisteminde Alıcı Türleri 22
2.7.3. İşin Yapılışına Göre Franchising Türleri 24
2.8. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları 27

2.8.1. Franchising Sisteminin İmtiyaz Alan Açısından Avantajları 27
2.8.2. Franchising Sisteminin İmtiyaz Veren Açısından Avantajları 29
2.8.3. Franchising Sisteminin Tüketici Açısından Avantajları 31
2.8.4. Franchising Sisteminin İmtiyaz Alan Açısından Dezavantajları 33
2.8.5. Franchising Sisteminin İmtiyaz Veren Açısından Dezavantajları 34
2.8.6. Franchising Sisteminin Tüketici Açısından Dezavantajları 36
2.9. Franchising Sisteminin Türkiye'deki Mevcut Durumu 36
3. ÇATIŞMA KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ 41
3.1. Çatışma Kavramı 41
3.2. Çatışmanın Meydana Gelme Süreci 43
3.3. Örgütsel Çatışma Kavramı 45
3.4. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar 46
3.4.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım 47
3.4.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım 48
3.4.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım 49
3.5. Örgütsel Çatışmanın Türleri 50
3.5.1. Taraflarına Göre Örgütsel Çatışma Türleri 50
3.5.2. Açığa Çıkma Süreçlerine Göre Örgütsel Çatışma Türleri 52
3.5.3. Örgüt İçerisindeki Konuma Göre Örgütsel Çatışma Türleri 54
3.5.4. Örgüt Performansına Etkisine Göre Örgütsel Çatışma Türleri 56
3.6. Örgütsel Çatışmayı Etkileyen Faktörler 57
3.6.1. Bireysel Faktörler 57
3.6.2. Grupsal Faktörler 60
3.6.3. Örgütsel Faktörler 61
3.7. Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi 64
3.7.1. Örgütsel Çatışma Yönetim Modelleri 64
3.7.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Yaklaşımları 66
3.8. Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi 69
4. FRANCHISING SİSTEMİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA 73
4.1. Araştırmanın Konusu 73
4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 73
4.3. Araştırmanın Önemi 74
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 74
4.5. Araştırmanın Yöntemi 74
4.5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 75
4.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 77
4.5.3. Veri Toplama Araçları 78
4.5.4. Araştırma Verilerinin Analizi 79
4.6. Araştırmanın Bulguları 79

4.6.1. Demografik Bulgular 79
4.6.2. Normallik Analizi 81
4.6.3. Faktör Analizi 81
4.6.4. Güvenilirlik Analizi 83
4.6.5. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular 84
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 94
KAYNAKÇA 99
ÖZGEÇMİŞ 107
EK 1. ÖRNEK ANKET FORMU 108
EK 2. ETİK KURUL KARAR SURETİ 110

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Çok bilinen ve az bilinen firmaların franchising şartları 40
Tablo 2. Örgütsel çatışmayı etkileyen faktörler 57
Tablo 3. Çatışma seviyesi ile çatışma işlevselliği, grup karakteristiği ve grup performansı arasındaki ilişki 71
Tablo 4. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin alt boyutları ve ilgili ifadeler 78
Tablo 5. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları 79
Tablo 6. Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı 80
Tablo 7. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı 80
Tablo 8. Katılımcıların işletmelerdeki görev sürelerine göre dağılımı 80
Tablo 9. Katılımcıların işletmelerdeki pozisyonlarına göre dağılımı 81
Tablo 10. KMO ve Bartlett testi sonuçları 82
Tablo 11. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi 82
Tablo 12. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin güvenilirlik analizi 84
Tablo 13. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları 84
Tablo 14. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 85
Tablo 15. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 85
Tablo 16. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları 86
Tablo 17. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 87
Tablo 18. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının pozisyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 87
Tablo 19. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının satış gelirine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları 88
Tablo 20. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının kârlılığa etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları 89
Tablo 21. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının pazar payına etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları 90
Tablo 22. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının verimliliğe etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları 91
Tablo 23. Hipotezlerin analiz sonuçları 92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Franchise alan ve veren ilişkisi 6
Şekil 2. Franchisor'ın franchisee'ye sağladığı olanaklar 29
Şekil 3. Türkiye'de franchise veren firmaların sektörlere göre dağılımı 37
Şekil 4. UFRAD'a kayıtlı gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların gıda alt sektörlerine göre dağılımı 38
Şekil 5. Çatışmanın meydana gelme evreleri 44
Şekil 6. Çatışma döngüsü 44
Şekil 7. Örgütsel çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlar 46
Şekil 8. Geleneksel yaklaşımda örgütsel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi 48
Şekil 9. Etkileşimci yaklaşıma göre örgütsel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi 50
Şekil 10. Açığa çıkma süreçlerine göre örgütsel çatışma türleri 53
Şekil 11. Örgütsel çatışma yönetim şekilleri 65
Şekil 12. Thomas'ın örgütsel çatışma yönetimi modeli 65
Şekil 13. Rahim'in örgütsel çatışma yönetimi modeli 66
Şekil 14. Araştırma modeli 75

SİMGELER DİZİNİ

Simge	Açıklama
$	Amerikan Doları
f	Frekans
%	Yüzde
χ^2	Ki-kare
Sd	Serbestlik Derecesi
p	Anlamlılık Düzeyi
α	Alfa
N	Miktar
$\bar{x}$	Ortalama
ss	Standart Sapma
$Sh_{\bar{x}}$	Ortalamanın Standart Hatası
t	T Testinin Test Değeri
KT	Karelerin Toplamı
KO	Kare Ortalaması
F	Varyans Analizinin Test Değeri
$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	İ Grupları ve J Grupları Ortalamalarının Farkı
R^2	Regresyonun Açıklama Gücü Ölçütü
B	Beta Katsayısı
SH	Standart Hata
β	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı
d	Durbin-Watson Değeri

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BFA	İngiliz Franchise Birliği
G.Arası	Gruplar Arası
G.İçi	Gruplar İçi
IFA	Uluslararası Franchise Birliği
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
NFCA	Ulusal Franchise Birlik Koalisyonu
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory-II
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
UFRAD	Ulusal Franchising Derneği
USD	Amerikan Doları
Var. K.	Varyans Kümesi
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
Vs.	Vesaire
Yrd.	Yardımcı

1. GİRİŞ

Globalleşen dünyanın getirdiği yenilikleri benimsemek işletmeler için son derece önemlidir. Çünkü bu globalleşen dünya, getirdiği yeni şartlar ile birlikte her sektörde faaliyet gösteren mikro işletmelerden makro işletmelere kadar her işletmeye etki göstermekte ve sıkı rekabetin olduğu dünyada pazardan pay almak ve etkin bir dağıtım sistemi kurmak zorlaşmaktadır. Bu noktada hizmetlerin pazarlanmasında çok uluslu işletmeler küçük işletmeleri kendilerini destekleyici unsur olarak görmüş, küçük işletmeler ise globalleşen dünya pazarlarına açılmak ve fırsatlardan faydalanabilmek amacıyla büyük işletmeler ile iş birliği yapmaya yönelmiştir. İki taraftaki bu eğilim ortak bir payda olan franchising'i meydana getirmiştir.

Franchising sistemi, yükselen rekabet ortamına paralel olarak başta hizmet sektörü olmak üzere birçok sektörde kullanılan önemli bir dağıtım mekanizmasıdır. Franchising sisteminin bu denli hızlı gelişim göstermesinin nedenleri olarak, sisteme katılmak için gerekli yatırım miktarı, imtiyaz alan girişimcilerin başarılı olma içgüdüsü, markaların müşteri nezdinde bilinir ve kabullenilmiş olmaları, ürün ve fiyatların heryerde standart olması ve sıkı kontrol sisteminin olması gösterilebilir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda tüketiciler, zamanı etkili bir şekilde kullanmayı arzulamaktadırlar. Bu nedenle, en kısa sürede kaliteli ürün ve hizmetten faydalanmak isterler. Bunu mümkün kılan ise kalitesi ve markası tanınır olan, ürünleri heryerde standart olan ve aynı fiyatlarla satılan işletmelerden alışveriştir. Dolayısıyla, franchising sisteminin günümüzde ne denli önemli olduğu aşikardır (Preble ve Hoffman, 1998).

Teknolojinin gösterdiği devamlı gelişim ile birlikte gelişen ve dünya çapında kullanılan bir yöntem olan franchising sistemi en nihayetinde yapısı insanlardan oluşan bir iş yapma yöntemidir. Bu noktada franchising sistemleri, insanların bir araya gelerek ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla oluşturdukları örgütler olarak kabul edilebilirler. İnsanın bulunduğu her alanda ise çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır. Bir diğer deyişle, kişisel değerlerin, karakteristik özelliklerin, inanışların, eğilimlerin, taleplerin, hedeflerin, algılamaların vb. farklılıkların doğal bir sonucu olarak uyuşmazlıklar, kutuplaşmalar ve çelişkiler meydana gelebilir. Çatışma, bireyin hayatının her anında

yaşayabileceği bir durum olduğu gibi, franchising sistemleri gibi belirli bir hedefi olan ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerde de ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Bir örgüt olarak franchising sistemlerinin amacı, belirli bir zaman içerisinde ulaşılmak istenen hedefe yönelik çalışmaları verimli, sağlıklı ve etkili bir biçimde yapmaktır. Dolayısıyla, örgütsel çatışmalar, birey ve işletme performansını etkileyen en ciddi faktörlerden biridir. Bu çatışmaların, birey ve işletme performansına etkisi pozitif ya da negatif yönlü olabilir. Çatışmaların performanslara etkisinin yönü çatışma yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle örgüt içerisinde oluşan çatışmaları, örgütsel hedeflere fayda verecek bir biçimde yönetebilmek örgütler için fazlasıyla önemlidir.

Birey ve işletme performansının arttırılması, franchising işletmeleri ve sistemleri gibi örgütlerin rekabetçi pazarlarda avantaj elde etmesine sebep olacaktır. Bu sayede, birbirleriyle etkileşim içerisinde olan sistemlerin ve işletmelerin gelişmesi mümkün olacak, çalışanlar ve müşterilerin de memnuniyeti artacaktır.

Bu çalışmanın ikinci kısmında, franchising terimi ve ilgili diğer terimler yeniden incelenmiş, sistemin tarihine ışık tutulmuş, sistemin ana unsurları, özellikleri ve türleri açıklanmış, franchise verene, alana ve tüketicilere getirdiği avantaj ve dezavantajları ele alınmış ve franchising'in Türkiye'deki mevcut durumu araştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü kısmında, çatışma kavramı, çatışmanın oluşumu ile örgütsel çatışma ve hakkındaki kavramsal yaklaşımlar yeniden incelenmiş, örgütsel çatışmanın türleri, örgütsel çatışmayı etkileyen faktörler, örgütsel çatışmanın yönetilmesi ve örgütsel çatışma ile performans kavramı arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü kısmını anket uygulaması oluşturmaktadır. Konya ili temel alınarak uygulanan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar kapsamında franchising işletmelerinde örgütsel çatışma yönetimi ve performans arasındaki ilişki ortaya konarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son kısmında ise sonuç ve önerilere yer verilerek araştırma sonuçları sade ve anlaşılır bir dille anlatılmaya çalışılmış, araştırmanın konusunu oluşturan bireylere ve işletmelere, ayrıca gelecek araştırmalara dair önerilerde bulunulmuştur.

2. GENEL HATLARIYLA FRANCHISING SİSTEMİ VE TÜRKİYE'DE FRANCHISING

2.1. Franchising'in Tanımı

Dünya'da ingilizce kullanım şekliyle yerleşmiş olan franchising'in sözlük anlamı; "Vergilendirme ve gümrük işlerinde serbestlik verme, imtiyaz" anlamına gelip, Fransızca bir sözcük olan "Affranchir" kelimesinden türetilmiştir (Izraeli, 1972).

"Aynı kökten gelen franchise veya franchising sözcükleri, aslında İngilizce olup, Türkçe karsılıkları bulunmadıgı için orjinal şekli ile dilimize aynen girmiş ve yerleşmiştir." (Tuncer, 1992).

Preble ve Hoffman'a göre franchising kavramı ortaçağ döneminde kral veya başka bir üst otorite tarafından bireylere belirli bir alanda ticaret yapma hakkı sağlanması amacıyla kullanılmıştır (Aktaran: Çelik, 2009).

Modern çağa ait günümüz pazar şartlarında ise, franchising, birbirinden bağımsız firmalar arasında kurulan ağlar vasıtasıyla hizmet ve malların dağıtım yöntemini anlatan bir kavramdır (Varinli, 2008).

Franchising ana firmanın, belirli bir alanda ve belirli bir zaman aralığında, belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını başka bir firmaya verdiği; eğitim, yönetim, organizasyon ve tedarik konularında destek sağladığı bir dağıtım ve pazarlama yöntemidir. Ana firma tarafından diğer firmaya verilen bu imtiyaza "franchise" denir (Ulaş, 1997).

Ekonomi sözlüğü tanımına göre ise franchising; bir ürün veyahut hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan tarafın, başka bir tarafa bu ürün ya da hizmeti belirli bir bölge

ve zaman dilimi içerisinde sınırlı olmak suretiyle üretme veya satma hakkını, belirli bir ücret karşılığında vermesidir.

Uluslararası Franchising Birliği'nin belirtmiş olduğu tanıma göre franchising sistemi; franchise veren firmanın, alan firmaya işi ile alakalı olarak know-how ve eğitim gibi alanlarda ona sunum yaptığı ya da kendi kendisini sürekli ilgi gösterme zorunluluğu ile yükümlü kıldığı bir sözleşmeden meydana gelen ilişkidir.

Levy'e göre franchising; ana firmanın diğer başka bir firmaya belirlenen bir ücret karşılığında her türlü mal ve hizmetlerini satma iznini bir başka deyişle format ve isim hakkını kullanma iznini veren anlaşmadır (Aktaran: Alkan, 2015).

Şoğur'a göre franchising; bir ticari işletmenin diğer bir ticari işletmeye mamulünü üretme, mallarını satma, ismini kullanma veya hizmetlerini sergileme hakkını vermiş olduğu ticari ilişkileri içinde bulunduran bir anlaşmadır (Aktaran: Alkan, 2015).

Aslanoğlu'na göre franchising; birbirinden bağımsız iki ticari işletme tarafından oluşturulan ve sözleşmeye dökülüp bu sözleşmeye göre kurulan bir ilişkiyi tanımlamaktadır (Aktaran: Alkan, 2015).

Rachman'a göre franchising; en yalın tabiriyle hak sahibine verilen belirli bir miktar para karşılığında belirli sınai hakları ticari amaçla kullanma iznidir (Aktaran: Alkan, 2015).

İngiliz Franchise Birliği'nin tanımlamasına göre ise franchising;

- Franchisor'a ait olan veya onunla ilişkisi bulunan bir ismi kullanmak suretiyle veya bu ismin altında belirlenen bir işi franchise dönemi içerisinde franchisee'nin sürdürmesini izne bağlayan,
- Franchisor'a franchise süresi boyunca işi sürdürme biçimi üzerinde sürekli kontrol etme hakkı tanıyan,
- Franchise'a konu olan işin sürdürülmesinde franchisor olan firmanın franchisee olan firmaya destek vermesini zorunlu kılan(personel eğitimi, yönetim desteği vb.)
- Franchisee'yi franchise dönemi süresince franchisor tarafından sağlanan mal ve hizmeler sebebiyle periyodik bir biçimde belirli miktarda para ödemeye zorunlu kılan,
- Bir holding firması ile bağlı ortaklığı arasında, aynı holding firmasına ait olan bağlı ortaklar arasında veya bir kişi ve onun tarafından idare edilen bir firma arasındaki bir ticari muamele olmayan anlaşmaya bağlı olan bir ruhsat belgesidir.

Ünüsan'a göre ise franchising; bir sistem içerisinde dağıtım ya da pazarlama kanalı olarak franchisor'ın franchisee'ye belirli ayrıcalıkları, bir zaman dilimi içerisinde ve belirlenen bir alanda kullanma hakkını vermesidir (Aktaran: Alkan, 2015).

"Franchising; isim, yöntem ve işletme hakkının satışı" şeklinde belirtilmiştir (Özdoğan, 1993).

Franchising hakkındaki başka bir tanımlama ise; “iki taraf arasında süreklilik gösteren bir ticari ilişkiye dayanan anlaşma” şeklindedir (Friedlander ve Gurney, 1990).

“Bir ana firmanın (franchisor), belirledigi süre ve koşullar altında, pazarda denenmiş ve başarıya ulaşmış ürün veya hizmetlerinin ticari faaliyetlerini yürütmek üzere bağımsız bir firmaya (franchisee) tanıdığı imtiyaza (franchise) dayanan dağıtım ve pazarlama yöntemine franchising denilmektedir.” (Ayling, 1988).

“Çok çabuk büyüyüp, çok geniş alana yayılabilen satış sistemi.” (Kotler, 1992).

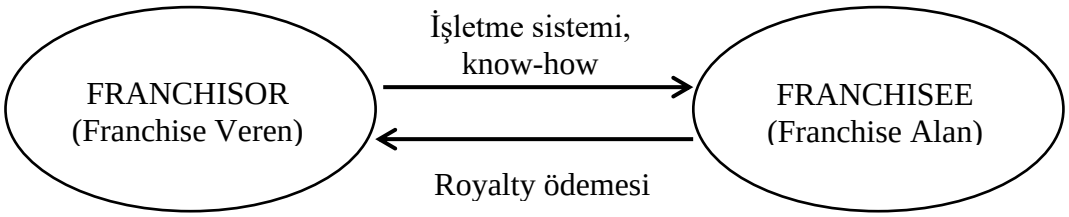
> “Belli bir ürün/hizmet imtiyaz hakkına sahip tarafın (franchisor), belli süre,
>
> şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak suretiyle imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere ikinci tarafa (franchisor) verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkisinin bütünüdür.” (Özbaşar, 1991).
>
> “Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış faaliyetlerinde denenmiş,
>
> kendini ispat etmiş bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak, belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız, ticari ilişki türüdür.” (Paksoy, 1992).

Avrupa Birliği’nde İşletmeler Arasında Uygulanan Rekabet Kuralları 4087/88 Sayılı tüzüğündeki tanıma göre ise franchising; “Nihai kullanıcılara malların satış ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılmak üzere ticari marka, ticari unvan, tasarım, telif hakkı, know-how ve patentler ile ilgili fikri ve sınai mülkiyet haklarını içeren bir pakettir.” denilmektedir (Küçük, 2011).

Franchising; tanınmış firmaların teknoloji ve bilgi birikimlerinin başka şehir ya da ülkelere transferini yapıp, bunun neticesinde tanıtım ve düzenli gelir sağladığı bir tekniktir (Sürmen ve Çankaya, 1996).

Franchising, sözleşmeye dayalı, direkt bütünleşmiş bir pazarlama sistemidir. Bu sistemde nasılınıbil (know-how) ve markanın imtiyaz hakkı sahibi, belirli süre, koşul ve sınırları kapsayan anlaşmayla bağımsız yatırımcılara sistemini ve markasını kullandırır (Vikipedi, 2020).

Franchise alan ve veren ilişkisi Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Franchise alan ve veren ilişkisi

Kaynak: Ulaş (1997)

Genel olarak, franchising'in literatürde bulunan türlü tanımlarından, üç ana unsur gösterilebilir;

- Franchising minimum iki firma ile sürekli bir iş ilişkisi için oluşturulur.
- Ayrıcalık veren(franchisor) ve ayrıcalık alan(franchisee) arasında, hak ve yükümlülükleri belirten ve kanuni bağlayıcılığı bulunan bir kontrat vardır. Bu kontratta ayrıcalık veren, ayrıcalığı alana nazaran daha güçlüdür. Bir başka değişle yaptırım gücü vardır.
- Ayrıcalığı alan firma, ayrıcalığı veren firmanın ismi ve sözleşmede belirlenen şartlara göre çalışmalarını sürdürür. Örneğin; fast-food restoranları, otomobil bayileri gibi.

2.2. Franchising İle İlgili Diğer Terimler

Franchising, temelde franchise alan ve franchise veren gibi iki taraf olarak görünse bile, yetki ve üstlendikleri işlere göre farklı şekillerde gruplandırılır.

2.2.1. Franchisor (Franchise Veren)

Franchising markasının ve sisteminin haklarına sahip olan ve yapılan anlaşmalarla bu hakları üçüncü yatırımcıların kullanmasını sağlayan kuruluş veya kişiye franchisor denir (Alkan, 2015).

Franchisor; kendi alanında başarı sağlamış, belirli bir kalite standardı olan, tanınan bir markada ürün ve hizmetin kısaca işletme sisteminin sahibidir (Çelik, 2009).

Franchisor; hizmet, ürün veya bilgi birikimine ve bunlara ait olan denenmiş, kalitesini ispatlamış ve başarılı olan bir marka ve isme sahip ayrıca bunların satış, işletme veya

dağıtım hakkını belirlenen bir bedel karşılığında veren kişi veya kurumlardır (Koç, 2006).

Franchisor; franchising'i veren ve bu sebepten ötürü de ticari ilişkinin imtiyaz ve haklarına sahip olan, aynı zamanda verilen franchise sebebiyle destek olma sorumluluğunu üstlenen ve tüm bunları belli bir ücrete karşılık olarak yapan taraf olarak adlandırılır (Küçük, 2011).

Hizmet veya ürünün tüm haklarına sahip olan ve anlaşma yaptığı diğer tarafa, kendisine ait olan, marka, isim, know-how vb. haklarını veren ve sürekli bir destek vermek zorunda olan gerçek veya tüzel kişiliktir (Özdemir, 2001).

Franchisor; franchise'ın getirdiği hak ve yükümlülükleri üçüncü kişi veya kurumlara belirlenen bir ücret karşılığında verendir (Varlı, 2005).

2.2.2. Franchisee (Franchise Alan)

Franchising sisteminin veya markasının belirli satış-hizmet noktası veya bölgesi için haklarını anlaşma ile alarak belirli bir ücret ödeyen bağımsız yatırımcıdır (Alkan, 2015).

Franchisee; belirli bir ücret karşılığında franchisor'dan marka veya sistemin kullanım hakkını devralan ve franchise anlaşmasında belirlenen şartlar doğrultusunda çalışacağının garantisini veren taraftır (Çelik, 2009).

Marka, işletme ve isim hakkını franchise anlaşması ile alan bağımsız bir biçimde işletmesini yönetebilen ve franchisor'dan teknik, mali, pazarlama ve idari ve eğitim gibi konularda sürekli destek alan tarafa franchisee denir (Koç, 2006).

Franchise veren firma tarafından getirilen zorunluluklara uyarak belirli bir bölge veya alanda, kendi namına faaliyetlerde bulunan işletmelere franchisee denir (Küçük, 2011).

Franchise verenden belli bir ürün veya hizmetin kullanımı için marka, isim, teknik bilgi vb. alan ve yine franchise verenin denetiminde bulunan ve belli oranda kar payını ona veren taraftır (Özdemir, 2001).

Belirli bir bedel karşılığında ve belirli bir zaman aralığı içerisinde franchise verenin ticari markasını, işletme sistemini ve diğer haklarını kullanmayı üstlenen bağımsız işletmeciye franchisee denir (Ulaş, 1997).

2.2.3. Area Franchisee (Bölge Franchise Alan)

Franchise veren firma, pazarın belirli sorumluluk ve haklarını belirlenen bir coğrafi alanda franchise alana devreder. Bu duruma area franchise denilmektedir (Alkan, 2015).

Franchise veren firma pazarın her bölgesine aynı şekilde ulaşamadığı taktirde belli yükümlülük ve haklarını bölgesel bir biçimde bölge franchise alan firmaya devreder (Özdemir, 2001).

2.2.4. Sub Franchisee (Alt Franchise Alan)

Bölge franchise alan firma tarafından sadece tek bir işletme için markayı ve sistemi kullanma hakkı verilen kişi ya da kuruluştur (Alkan, 2015).

2.2.5. Master Franchisee (Master Franchise Alan)

Yurtdışında oluşturulan bir sistemin bir ülkedeki haklarını alan şirket veya kişi master franchise alan olarak isimlendirilir (Özdemir, 2001).

Ana firma, kendi ülkesi dışında bulunan girişimciye doğrudan franchise verebileceği gibi, bir üçüncü taraf aracılığı ile dolaylı olarak da franchise verebilir. Böyle bir durumda master franchise gündeme gelir. Anafirma kendi ülkesinde veya yabancıülkede bulunan bir girişimciyle master franchise anlaşması yapar ve belirli bir bölgede kendi adına franchise verme hakkını girişimciye verir. Ana firmanın sözleşme yaptığı franchise alan bu girişimciye “Master Franchisee”, bu özel uygulamaya da “Master Franchise” denir (Franchise Turkey, t.y.).

2.2.6. Franchise Fee (Franchise Giriş Bedeli)

Birçok franchise sisteminde, franchise alan firmanın ya da kişinin işletme süresi boyunca marka ve sistemi kullanması için franchise verene ödediği bedel olarak adlandırılmaktadır (Alkan, 2015).

Franchise alan tarafın franchise verene ödediği ve karşılığında ürün ve marka kullanım hakkı, ayrıca destek ve bilgi paylaşımı aldığı başlangıç bedelidir (Çelik, 2009).

“Franchise alan tarafın, franchise veren tarafa, franchise sistemine dahil olabilmek için ödediği bedellere franchise fee denir.” (Küçük, 2011).

Marka, sistem veya isim kullanmak için ana firmaya bir defaya mahsus olarak ödenen başlangıç ücretidir (Özdemir, 2001).

“Franchisee’nin franchisor’a ödediği başlangıç ücretidir. Franchise fee’yi franchising sistemine dahil olabilmek için bir çeşit giriş bedeli şeklinde ifade edebiliriz. Bu bedel sadece bir kez sözleşmenin başlangıcında ödenir. Türkçe karşılığı ile “Giriş Bedeli” dir.” (Cebeci, 2005).

Franchisee’nin, isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında franchisor’a ödediği başlangıç bedeli anlamına geliyor. Türkçe karşılığı ile “giriş bedeli” anlamına gelmektedir (Franchise Turkey, t.y.).

Franchise fee franchisee tarafından franchisor’a franchise sistemine girmek için ödenen ücrettir (Daszkowski, 2019).

2.2.7. Royalty Fee (Franchise Kullanım Bedeli)

Franchise alan tarafın franchise veren tarafa yıllık kar veya cirodan, anlaşmada belirtilmiş olan oranlarda yüzde olarak ödenmek zorunda olduğu lisans ücretidir (Çelik, 2009).

Franchise alan kişi veya kurumun franchise veren kişi ya da kuruma kullanım süresi boyunca ödediği bedeldir (Küçük, 2011).

“Royalty, patentin kullanımı için patent sahibine ödenen para anlamına gelmektedir.” (Güneş, 1997).

2.2.8. Know-How (Uzmanlık – Teknik Bilgi)

Franchise veren firmanın deneyimleri vasıtasıyla elde ettiği, patenti olmayan, önemli, gizli, tanımlanmış pratik bilgilerdir (Çelik, 2009).

Bir işletmenin, üretim yöntemleri ya da teknolojisinin, aynı dalda çalışan veya aynı işi yapmaya hazırlanan bir başka firmaya satılması veya kiralanmasıdır (Vikipedi, 2016).

Bir firmanın kendi imalat ve işletme yöntemlerini, aynı iş kolunda çalışan ya da çalışmaya hazırlanan bir başka kuruluşa açıklaması olayıdır (“Know how nedir?”, t.y.).

2.3. Franchising Sisteminin Özellikleri

Franchising ile alakalı olarak yapılmış olan tanımlamalara bakıldığında, franchising'in sisteminde yer edinen temel unsurlar; sistemin en az iki farklı firma tarafından sürekli devam etmesi öngörülen bir ticari ilişki için oluşturulması, franchise veren ve alan arasında hak, yükümlülük ve sorumlulukları belirleyen ve kanunen bağlayıcılığı bulunan bir sözleşmenin yer alması ve franchise veren firmanın, alan firmaya göre daha güçlü olmasının yanı sıra franchise alan firmanın verenin isim ve sözleşmede belirtilmiş olan şartlarının dışına çıkmadan faaliyetlerini devam ettirmesi şeklinde sıralanabilir (Birdoğan, 1998).

Franchising sisteminin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çelik, 2009);

- Franchising iki taraf arasında yapılan sözleşmeye dayalı bütünleşmiş bir sistem olup franchise veren firmanın belli bir marka altında verdiği ürün ya da hizmetin yine kendi kurduğu bir iş şekline göre franchise alan firma tarafından dağıtılmasına imkan sağlamaktır.
- Franchising, sistemin işleme süreci boyunca franchisor'a franchisee üzerinde kontrol etme yetkisi veren bir faaliyetler bütünüdür. Ayrıcalığı verenin sistemin işleyiş sürecinde ayrıcalığı alan firma üzerindeki kontrolü, franchise verilen işin anlaşma ile belirtilen bir yöntem ve standarta göre yapılması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.
- Franchising, ayrıcalığı veren firmanın ayrıcalığı alan firmaya yönelik işin kurulması, personel eğitimi, organizasyon ve yönetim modelinin oluşturulması, pazarlama faaliyetlerinin uygulamaya konması ve bu kapsama girebilecek diğer işletme faaliyetleri ile ilgili olarak destek ve yardımcı olması hususunda zorunluluk getirmektedir. Ayrıcalığı veren firmanın yardımları daha mikro şekilde belirtildiğinde; satış yerinin seçimi ve dizaynı, ekipmanların alımı ve kullanılması, personel eğitimi, reklam desteği ve finansal yardım şeklinde değerlendirilebilir.
- Franchising, ayrıcalık alan firmanın kendisine verilen işletme imtiyazına karşılık belirli bir başlangıç ücreti, satışların veya kârın sözleşmede belirtilen yüzde oranında lisans (royalty) bedeli ve reklam giderleri için katkı payı şeklinde imtiyaz veren firmaya ödenmesini zorunlu kılar.

- İmtiyaz hakkı alan firmalar franchising sistemi sayesinde yeni bir marka yaratma, araştırma yapma, ürün geliştirme, pazar bulma ve tüketici eğilimleri gibi yönetim araştırmaları yapmadan, denenerek ispatlanmış, tecrübe edinilerek sistemleşmiş markaların sahipleriyle bir franchising sözleşmesi çerçevesinde anlaşarak işe başlama fırsatı bulabilmektedirler.
- Franchising yönetilmesi oldukça zor olan satış noktaları üzerinde etkin bir şekilde kontrol sağlamanın bir yoludur.
- Ayrıcalığı alan firma franchise veren firmanın ismi altında faaliyetini gösterir (Koç, 2006).
- Franchising genellikle hizmet sektöründe yer edinen bir işletme yöntemi olduğundan dolayı anlaşma kuralları çok kesin bir biçimde belirlenmektedir. Tıpkı lisans sözleşmelerindeki gibi imtiyaz veren yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın risk ve maliyetlerini karşı tarafa yükler (Taştan, 2002).
- Franchising bir sanayi kolu değil, her işkolu ve sanayinin faydalanabileceği bir çalışma şeklidir (Nas, 1992).
- Franchising sisteminin başarısı ayrıcalığı alan firmanın başarısına doğrudan bağlıdır. Franchise veren firmalar, alan firmaların kazançlarının bir bölümüne ortak oldukları için ayrıcalığı alan firmanın genişletip büyüttüğü her iş, franchise veren firmanın gelişmesi ve büyümesiyle sonuçlanır (Özbaşar, 1991).
- Franchising sistemi içerisinde, imtiyaz alan firmanın amacı kısa bir sürede kazanç elde etmek değil, uzun bir dönemde aşama aşama artarak giden bir kazanç elde etmek ve kazanırken franchise veren firmaya da kazandırmaktır. Bu nedenle önemli olan ürün ve hizmet devamlılığı ile imajın korunmasıdır (Koç, 2006).
- Franchising'te bir sistem içerisinde olma ve prosedüre uyma zorunluluğu vardır. Franchising sisteminin dışında yer almamak franchising'in en önemli niteliklerinden birisidir (Paksoy, 1992).
- Franchising sistemi, girişimci kişileri karlılığı bilinen fakat nasıl yapılacağı hususunda pek fazla fikrin olmadığı bir işe sıfırdan başlayıp yürütmenin zorluğundan ve dezavantajlarından koruyan bir sistem olma özelliği taşır ("Panorama", 1993).
- Franchising sistemi işleyiş bakımından çok basit bir sistem olma özelliği taşır.

Bu sistem isim hakkı ile beraber alınan kullanıma hazır bir metotdur. Dolayısıyla, dünyada aynı ismin çatısı altında iş yapan bütün işletmeler birbirlerinin kopyasıdırlar (Koç, 2006).

- Franchising sisteminin başarıya ulaşabilmesi için çok uluslu şirketlerin ürün ve hizmetlerinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu şartlar sağlandığı takdirde iki taraf için de başarı ve büyüme kolaylaşmaktadır (Koç, 2006).
- Franchising sistemi standart olduğu ve her yerde aynı hizmeti sunduğu için aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Küçük, 2011).
- Franchising sisteminde imtiyaz veren firma, imtiyaz alan tarafa franchising'te bahsi geçen ürün ve hizmetlerin üretiminin nasıl yapıldığından, pazarlanmasının nasıl olacağına kadar her düzeyi öğretir. Dolayısıyla, "al, ürünü sat" yaklaşımı yerine "bilgi, teknoloji ve deneyimimden yararlan, birlikte büyüyelim" yaklaşımı franchising sisteminin önemli özelliklerinden biridir (Özdemir, 2001).
- Franchising bir sistem olmaktan öte "paylaşarak çalıştırma" sanatı olarak görülebilir (Özdemir, 2001).
- Franchising sisteminde imtiyaz alan firma franchise veren firmanın yaratmış olduğu iyi imajdan faydalanmaktadır (Özdemir, 2001).
- Franchise sisteminde ayrıcalık alan firma franchise veren firmanın projesinin gelişmesi ve kredi yardımı alabilmek için sürümü ve ciroyu arttırma çabası içerisindedir (Ulaş, 1997).

2.4. Franchising Sisteminin Ana Unsurları

Franchising sisteminin ana unsurlarını üç başlık altında inceleyebiliriz.

2.4.1. Sistem / Marka

Franchising kavramının tanımına uyumlu bir işletmeye sahip olabilmek için ilk olarak ortada başarısı kanıtlanmış bir işletme, uygulanabilme özelliği test edilmiş olan bir sistem, tüketiciler tarafından benimsenmiş bir marka olmalıdır. Başarısını kanıtlamış olan bir işletme sistemi, girişimci kişilerin ilgisini çekebilir ve franchise sistemi şeklinde satılabilir. Girişimciler, başarısı kanıtlanmış işletmeleri kendi kuracakları işletmelerden daha yukarıda görüyor ve bu işletmeleri kar edebilecek kadar etkin bir

şekilde yönetebileceklerine inanıyorlarsa franchise sistemine dahil olmak için başvururlar. Yüksek kar marjı girişimciler için çekici bir unsurdur çünkü maliyetinden daha çok kar vadeden her iş kendisine alıcı bulur. Buna ek olarak, kurulmuş olan bir sistemin sorunsuz bir şekilde işliyor olması girişimciye üstleneceği işin kendi başına yapacağı işten daha verimli olacağını kanıtlar.

Böylece, bireysel girişimciler alacakları riski de en aza indirmiş olurlar. Kazançlarını başarısı kanıtlanmış bir marka üzerinden elde etmeyi tercih eden girişimciler böylelikle marka yaratmak ve yönetmek için çaba göstermeden bir marka ismine ve ayrıcalığına sahip olurlar. Uygulanabilir olma özelliği denenmiş ve başarılı olmuş bir sistem ile adını duyurmuş bir marka, franchising sisteminin oluşması için gerekli olan temel unsurlardan biridir.

2.4.2. Disiplin / Destek

Franchising sözleşmeleri, sözleşmede taraf olan firmaları ya da kişileri belirlenen sınırlar içerisinde faaliyet göstermek ve belli yükümlülükleri yerine getirmekle sorumlu hale getirir. Sözleşmenin uzunca bir süre boyunca geçerli olması, tarafların herhangi bir problemle karşılaşmamak için sözleşme hükümlerine her zaman uymalarını gerektirir. Başarılı olan bir işin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için bir takım koşullar bütünüyle yerine getirilmeli ve belirli bir ahenk içerisinde olmalıdırlar. Bu sebeple, franchise sözleşmeleri disipline büyük bir önem verir ve sistemin uygulanması sırasında herhangi bir değişikliğe müsade etmemek için kesin sınırlar koyar. Franchise'ı alınan bir iş veya markanın, dünyanın her bölgesinde tüketiciler tarafından aynı biçimde algılanması gerektiği için standardizasyon olmassa olmazdır. Tüketicinin aynı mamülü, kaliteyi ve hizmeti her franchise işletmesinde bulması esas olduğundan dolayı katı bir disiplin şart koşulmaktadır.

Franchisor niteliğinde olan firma, franchise'ı verdiği kişi ya da kurumlara kendi kurmuş olduğu sistemi yönetmek için gerekli bilgiyi sağlamalı, çalışanların eğitilmesi için destek olmalı ve yatırımcılara aldıkları franchise'ı işletebilmeleri için gerekli olan diğer tüm araç ve gereçleri tedarik etmek zorundadır. Bütün bu gereksinimler karşılandıktan sonra franchise veren firma ayrıcalık alan kişi ya da kurumu denetleme hakkını saklı ve devamlı tutar.

2.4.3. Bedel

Yapılan işin "franchise" olarak adlandırılabilmesi için, franchise veren firmanın, franchise alan yatırımcıdan belirli bir ücret alması gerekir.

Önce ya da sözleşme yapıldıktan sonra kısa bir süre içerisinde gerçekleşecek olan hizmetlere karşılık genel olarak bir defalık bir ücret istenir, eğer bu hizmetler sürekli olacak ise sürekli ücret talep edilir (Çelik, 2009).

Özel durumlar haricinde franchise veren firma uygulamada çok nadiren franchise bedeli istemekten vazgeçer. Buna karşılık olarak ise dolaylı yollardan bir bedel talep eder, bu da ürün hesaplamasına ilave edilir (Çelik, 2009).

Eğer bir franchise anlaşması yapıldıktan sonra bir giriş bedeli kararlaştırılmış ise aşağıdaki hizmetler bu bedele dahil edilebilir (Çelik, 2009):

- Franchisor'ın sistemine katılarak rekabet üstünlüklerinden faydalanmak
- Know-how
- İşletmeye yönelik eşyaların hazırlanması
- Bölge koruması
- Donatım için franchisor tarafından verilen hizmetler
- El kitapçıklarının hazırlanması

Devamlı olan franchise bedelleri periyodik bir biçimde alınmaktadır, genel olarak aylık ödeme gerçekleştirilir. Devamlı franchise bedeli franchisor tarafından farklı şekillerde alınmaktadır. Ya belirlenen aylık bir bedel olarak ya da yüzdesel şekilde net veya brüt satış rakamları üzerinden alınmaktadır. Satış rakamlarına katılım olursa eğer, net ciro üstünden %2-3 ya da %4-5 kadar bir ücret talep edilir. Bu bedel ile de franchise alan işletmenin masrafları yani danışmanlık hizmetleri, Know-how devri vb. gibi devamlı hizmetler karşılanmaktadır. Bu hizmetlere aşağıdaki hizmetleri ekleyebiliriz (Çelik, 2009):

- Sürekli bir şekilde danışmanlık ve eğitim hizmetleri
- Reklam faaliyetleri
- Başarı hesaplamaları ve işletmelerin karşılaştırılması
- El kitapçıklarının yazılması
- Know-how'un geliştirilmesi

2.5. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Franchising sisteminin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, Franchising uygulamalarının ilk olarak ortaçağda ortaya çıktığı görülmektedir. Krallar baronlara, belirlenen bölgelerde vergi toplama yetkisi vermiştir. Bu yetki karşılığında ise baronlar orduya asker temin etmekle yükümlüdürler. Kentte yaşayan halka mallarını kent sınırları içerisinde olan pazar ve panayır alanlarında satma yetkisi belirli bir ücret karşılığında verilmiştir (Stanworth and Smith, 1995).

Franchising terimi Amerika'da ortaya çıkan bir kavram olarak düşünülmüşse de, ortaçağdan bu yana İngiltere'de kullanıldığı görülmüştür. Örneğin; 1700'lü yıllarda İngiltere'de bar sahipleri ile bira üreticileri arasında oluşturulan sözleşmelerde franchising ilişkisi meydana gelmiştir. Bu tarihlerde çıkarılan yasalar vasıtası ile alkollü içki satışları lisans ile sınırlandırılmıştır. Lisans sayılarının az sayıda tutulması sebebiyle, lisans fiyatları alkollü içki satışı yapmakta olan küçük bar işletmelerinin ekonomik yeterliliklerini aşan miktarlara yükselmiştir. Bu sorunlara çözüm bulunması amacıyla, ekonomik gücü yeterli seviyede olan alkollü içki üreten işletmeler lisanslarını kendi adlarına satın almış ve bölgesel şekilde alkollü içki satışı yapan işletmelere kendi içki satış lisanslarını kiralama yoluna gitmişlerdir (Hall and Dixon, 1988).

1700'lerde bu olayların sonucunda franchising İngiltere'de ortaya çıkarken ABD'de ilk franchising oluşumları 19. yüzyılda görülmüştür (Koç, 2006).

Franchising sisteminin tarihsel gelişim süreci Singer Dikiş Makineleri firması tarafından uygulanan yöntem vasıtası ile ABD'de devam etmiştir. 1800'lü senelerin ortalarında Amerikan iç savaşının sona ermesinden sonra, Singer firması, çok ucuz ücretler karşılığında ürün satmalarına neden olacak bir seri üretim sistemi kurmuştur. Ancak yedek parça ve tamir hizmetleri ekonomik bir şekilde merkezi olarak sürdürülememiştir. Bu sebepten dolayı Singer, bağımsız firmalara, belirli bir alan içerisinde satış yapabilme ve tamir hizmeti verebilme yetkisini veren modern anlamda ilk franchising sistemini oluşturmuştur. 1898 yılında General Motors şirketi yeni bir yatırım yapma ihtiyacı duymadan şatış noktalarını arttırabilmek amacıyla bağımsız firmaları kullanmaya başlamıştır. Satıcı niteliğindeki firmaya özel bir coğrafi bölge verilmekte, böylelikle firmanın diğer satıcı firmaların rekabetinden korunması amaçlanarak yüksek seviyede bir satış hacmi garantilemesi sağlanmıştır. General Motors firmasını ilaç sektöründe

mağazalarını arttırma amacında olan Rexall firması takip etmiştir (Stanworth and Smith, 1995).

Franchising sistemi, 18. ve 19. yüzyıllarda uzun bir zaman boyunca genel ya da özel bir şekilde satış hakkının belirlenmiş olan bir bölge içerisinde bir distribütöre verildiği, ticaretin bir şekli sayılan monopol olarak kabul görmüştür. 1898 ve 1930'lu yıllar içerisinde ise bir dağıtım şekli olarak alkolsüz içecekler, petrol ve otomobil endüstrisinde gelişmiş; bayilik, acentelik ve tek satıcılık sözleşmeleriyle aynı anlamda kullanılmıştır. Bu dönemler sırasında franchising'in dağıtım şekli olarak kullanılmasının sebebi ayrıcalık alanlardan sermaye elde etmek, dağıtım masraflarını azaltmak, merkezi denetimin güç olması sebebiyle belirli bölgelerde işletmelere birtakım hakların verilmesi ile sistemin yükünü hafifletmektir. Otobüs firmalarının, buzdolabı üreticilerinin ve benzin istasyonlarının belirli koşullar ve sınırlamalarla bayilik vermeleri geleneğe dayanan franchising'in diğer bir deyişle ürün ve marka franchising'inin örneklerinden sayılmakta ve günümüzde bayilik sistemleri ismiyle kullanılmaktadır. 1950'li yıllara kadar Avrupa ve ABD'de franchise veren firmaların birçoğu, bu sistemi, o dönemlerdeki mevcut ürün ve hizmetlerin dağıtımında kullanılan ve oldukça işe yarayan bir sistem şeklinde görmüşlerdir. Petrol firmaları, meşrubat dağıtıcıları ve otomobil üreticilerinin birçoğu bu geleneksel ya da "ilk kuşak" olarak adlandırılabilecek franchising sistemine birer örnektir (Koç, 2006).

Dünya'da görülen ilk franchising sistemleri arasında en başarılı olanlarından biri meşrubat şişeleme sanayisidir. İlk olarak Coca Cola sonrasında Pepsi ve 7Up ekonomik bir dağıtım metodu şeklinde franchising'i kullanmaya başlamıştır. Bu mamüllerin merkezde şişeleme işleminin yapılıp diğer bölgelere dağıtılması ve daha sonra boşalmış olan şişelerin yeniden toplanması, doldurulup tekrardan dağıtıma çıkması işinin getirdiği zorluklar iyiden iyiye hissedilmişti. Ülke içerisinde farklı bölgelere dolum fabrikaları kurmak ise büyük sermaye gerektirmekteydi. Bu kadar büyük sermaye arayıp bu yatırımları yapmak yerine şişeleme işinin franchising sistemiyle bölgesel yatırımcılara verilmesi daha mantıklı bulunmuştur. Mamüller konsantre bir şekilde bölgelerdeki yatırımcılara sağlanmakta, bu kişiler de konsantre ürüne su katıp, şişeleyip satıyorlardı (Hall and Dixon, 1988).

Özellikle 1950'li senelerde franchising'de büyük bir çıkış yaşanmıştır. Bu çıkış, "İşletme Sistemi Franchising" olarak adlandırılan ikinci nesil franchise ile bağdaştırılmaktadır. Bu sistem, "franchise" hakkı veren şirketin sınırlı riskle hızlı bir şekilde büyüme avantajını elde ettiği, hakkı alan şirketin ise kendini çoktan ispatlamış bir işletme şeklini satın aldığı bir yöntem biçiminde belirtilmiştir (Koç, 2006).

İngiltere ve ABD'de yaşanan gelişmeler sonucunda 1960'lı yıllarda franchising'in büyüme hızının yavaşladığı görülmüştür. İngiltere'de halk hileli satış yöntemi olarak bilinen "piramit satış" ile franchising'i özdeşleştirmiştir (Stanworth and Smith, 1995).

ABD'de ki franchising'in duraklama dönemi ise hisse senedi piyasasının düşüş gösterdiği ve ekonominin sendelediği 1969 yılına denk gelmektedir. Yatırımcılar bu dönem boyunca paralarını hakkında yeterli bilgi edinilemeyen bir işe yatırmaktansa, bankada tutmayı tercih etmişlerdir (Stanworth and Smith, 1995).

1960 yılında ise ABD'de Uluslararası Franchise Birliği (IFA) 350 franchise firmasını temsil etmek için, kar amacı güdülmeden kurulmuştur. Bu sayede büyük firmalar ve küçük çaplı girişimler birbirlerine karşılıklı bir şekilde fayda sağlayan bir topluluğa bağlanma olanağı bulmuşlardır. Birlik, bağımsız bir şekilde çalışan iş adamlarının büyümesini desteklemiş ve onları korumuştur (Koç, 2006).

1970'li yılların başlarında İngiltere'de piramit satışın yaratmış olduğu kötü izlenimi silmek maksadıyla "Franchise Veren Firmalar Ticaret Birliği" ni kurmak için bazı girişimler yapılmıştır. Financial Times'ın ofisinde verilen davetler üyelikleri önemli kabul edilen Wimpy ve Kentucky Fried Chicken firmalarını ikna etmeye yeterli olamamıştır. Bunun sonucunda 1977 yılının sonlarında İngiliz Franchise Birliği (BFA) kurulmuştur (Koç, 2006).

BFA, parlementodaki tüm partilerin desteğini almakla birlikte, aynı zamanda franchising'in hızlı bir şekilde gelişmesini de sağlamıştır. 1975 senesinde Ulusal Franchise Birlik Koalisyonu (NFCA) adı bünyesinde franchise alan firmalar tarafından bir birlik kurulmuştur. Bu birlik, franchise alan firmaların edindikleri deneyimleri, sektörde yeni olan franchise alıcılarına ilettikleri, tecrübe sahibi franchise alan firmaların kendi aralarındaki sorunların ortaya konduğu ve tartışıldığı bir yer olmuştur (Şoğur, 1993).

1980'li yıllardan itibaren İngiltere'de özellikle ikinci nesil franchising'e yönelik büyük bir gelişme gözlenmiştir. Bunun ana nedenleri politik ve ekonomiktir. Franchising sistemi, 1980'lerdeki ekonomik kriz sebebiyle işsiz kalan insanlara hem kendi işlerinin patronu olmak hem de kurulmuş, ispatlanmış ve denenmiş bir sistemin parçası olmak suretiyle "iş güvencesi sağlama" yöntemi ile geniş olanaklar sunmuştur (Koç, 2006).

Türkiye'de ise 24 Ocak 1980 kararları vasıtasıyla bürokratik engellerin bertaraf edilmesi ve yabancı yatırımcılara eşit şart ve hakların sunulması, uluslararası franchising firmalarından ilgi görmüştür. Türkiye'de franchising sistemi ilk olarak 1986 yılında dünyanın en geniş fast food restorant ağına sahip olan McDonalds'ın İstanbul Taksim'de ilk restoranını açmasıyla başlamıştır. Bu girişimi takiben, diğer çokuluslu şirketler de ülkemize yatırımlar yapmış ve halen de ülkemizde franchising sistemiyle işletilen birçok işletme bulunmaktadır (Koç, 2006).

ABD'de 1990 senesinde perakende satış işlemlerinin %33'ü (yaklaşık olarak 717 milyar dolar), 7.7 milyon insanın çalıştığı 553.000 franchise edilmiş mağaza vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Avrupa'da ise bu dönemde franchising henüz yeni yeni gelişmeye başlamıştır. Aynı dönemde Fransa'da perakende satışların %9'u, İngiltere'de ise %10 ila 11'i franchising sistemi aracılığı ile gerçekleşmiştir (Ulaş, 1997).

Ülkemizde 1991 yılında İstanbul ilinde Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur. Bu derneğin görevleri arasında; franchising sisteminin doğru şekilde öğrenilebilmesi ve gelişebilmesini sağlamak, Türk hukuk sisteminde yerini bulabilmesi için gerekli çalışmaları yapmak, isteyen firmalara ücretsiz danışmanlık yapmak, franchising sistemi içerisinde hatalı uygulamalar yapan firmalara karşı yetkili bir kurum olarak tarafların uyum içerisinde faaliyet göstermelerini sağlamak ve franchising sistemini ülke içerisinde yaymak yer alır (Alkan, 2015).

Günümüzde Türkiye'de franchisor olan firma sayısı 1500'lü miktarlar civarındadır. Bu firmalar sektörlere göre dağıtıldığında ise %33 oranla giyim sektörü Türkiye'de lokomotif konumundadır. Giyim sektörünün ardından ise %24 ile gıda sektörü gelmektedir. Bir diğer sektör olan hizmet ise %16 ile üçüncü sıradadır. Gelecek yıllarda franchising sisteminin daha da hızlı bir şekilde gelişeceği bu verilerden de kolayca anlaşılmaktadır (Küçük, 2011).

2.6. Franchising'in Gelişmesine Etki Eden Faktörler

Franchising sisteminin gelişmesine etki eden faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çelik, 2009);

- Temeli üretime dayalı bir ekonomiden, hizmet sektörünün yoğun bir şekilde gelişim gösterdiği bir ekonomi olma sürecinde, franchising sistemi hizmet sektörü içerisinde geniş alanlarda kullanılabilen bir dağıtım kanalı olmuştur.
- Tüketicilerin memnuniyet duygusunda kalite ve kolaylık isteklerinin yükselmesi; aynı kalitede olan hizmetlerin, aynı mağaza sistemi ile, aynı ücretlerde ve aynı satış modeli ile son kullanıcılara sunulması franchising'in tüketiciler tarafından geniş bir şekilde kabul görmesine yol açmıştır.
- Ekonomide profesyonelleşme ve nitelikli mal ve hizmet üretiminin artması nedeniyle belirlenen bir iş konusunda profesyonelleşmeye dayanan franchising, bu nitelikte mal ve hizmet üreten işletmelerin genişleme stratejilerinde tercih edilen bir sistem olmuştur.
- Gelişmiş ülke ekonomilerinde, bayan girişimcilerin franchise alma oranlarındaki yükseliş sistemin yaygınlaşması ve gelişmesinde etkin olan diğer bir faktördür.
- Franchising sisteminin uluslararası pazarlarda uygulama alanı bulması ise iç pazarların doygun bir niteliğe bürünmesi ve tüketici eğilimlerinde homojenleşme nedeniyle olmuştur.
- Ekonomilerin dünya çapında ekonomik bütünleşmeye doğru kayması franchising sisteminin gelişmesini sağlamıştır. Dünya çapında pazarlamada iki tercih vardır. Birincisi, farklı coğrafi alanlarda aynı şeylere ilgi duyan ve benzer birtakım davranışlar sergileyen tüketicilerin gereksinimlerini aynı ürünle karşılamaktır. Coca Cola ve McDonalds'ı buna örnek olarak verebiliriz. İkincisi ise ürünün niteliğinde değişiklik yapmadan farklı coğrafi bölgelerdeki pazarlara göre ürünün uyarlanmasıdır. Honda'nın farklı pazarlara farklı özelliklerde motorsikletlerle girmesini buna örnek gösterebiliriz. Tüm bu gelişmeler üründe standardizasyon ve dağıtım maliyetlerinin düşürülmesini gerektirdiğinden franchising sistemi gelişmiştir (Ulaş, 1997).
- Bir diğer faktör ise günümüzde birçok insanın kendi işinin sahibi olmayı

istemesidir. Kendi işletmesini açmak için gerekli nitelik ya da güveni kendinde bulamayan, iş tecrübesi bulunmayan ve sermayesini kendine ait bir işletme için kullanmak isteyen kişiler için franchising sistemi biçilmiş kaftan özelliği taşır. Çünkü franchising sistemi sayesinde böyle kimseler rahatlıkla işlerinin sahibi olabilmektedirler (Ulaş, 1997).

- Franchising sisteminin istihdam imkanı sağlaması da gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Birçok farklı iş kolunda franchising yapılabilmesi, yeni iş alanları yarattığından istihdam artmaktadır. Bu nedenden dolayı ülkelerde hükümetler franchising sisteminin faydalarının farkındadırlar ve bu sistemi desteklemektedirler. Bu tavır da franchising sisteminin gelişme göstermesini olumlu bir şekilde etkilemiştir (Ulaş, 1997).

2.7. Franchising Sisteminin Türleri

Franchising sistemi tarafların bulundukları yer ve dağıtım kanallarına göre sınıflandırılabildiği gibi, imtiyaz alan kişi ya da kurumun tecrübelerine veya imtiyaz alıcısına verilen hakların ekonomik ve hukuki yönlerine göre de sınıflandırılabilir. Dolayısıyla franchising türleri, tarafların bulundukları ülkelere, dağıtım kanallarına ve franchising işletmelerinin nitelik özelliklerine göre değerlendirilebilir (Alkan, 2015).

2.7.1. Tarafların Bulunduğu Ülkelere Göre Franchising Türleri

Franchising işlemi, franchise veren ve franchise alan arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Franchise veren, franchise alana göre bulunduğu ülke ya da aralarında sınır olmamasıyla alakalı bir ayrıma tabi tutulabilir.

2.7.1.1. Ülke içi franchising

Ülke içi franchising, franchising'in niteliğine bakılmaksızın her iki tarafın da aynı ülke içerisinde olmaları anlamına gelir. Franchise veren firma, sisteminin aynı ülke sınırları içerisinde kullanma imtiyazını franchise alana vermektedir.

Söz konusu sistem içerisinde, franchising işlemi şehirler arası ve bölgeler arası şekilde yapılmaktadır. Şehirler arasında yapılan franchising işlemi, dar bölge hakkı şeklinde yapılır. Bölgeler arası yapılan franchising işlemi ise, geniş bölge hakkı şeklinde yapılmaktadır.

Yukarıda konusu geçen işlemde, franchise veren ana firma, hak ve yetkilerini kendi adına kullanması için franchise alan firmaya vermektedir. Bu durumda franchise'ı alan firma yetkili olduğu bölgede franchise veren gibi davranmaktadır. Bu durum bir franchising çeşiti olmayıp, sistemin işleyebilmesi için özel bir durum olarak kabul edilir. Literatür içerisinde "Master Franchising" şeklinde tanımlanmaktadır (Şoğur, 1993).

Ülke içi franchising'de iki tarafın kazançları da yani franchise veren firmanın alandan sağladığı gelir ile ürünlerin satılması sonucunda doğal bir şekilde franchise alan firmanın elde etmiş olduğu satış gelirleri ülke içerisinde kalmaktadır. Bu durum, ülke içerisinde sermaye birikimi gibi avantajlı bir duruma neden olmaktadır (Şoğur, 1993).

2.7.1.2. Ülkeler arası franchising

Franchising'in niteliği ne olursa olsun franchising sözleşmesindeki tarafların farklı ülkelerde olmalarına denir. İmtiyaz veren firma sahip olduğu ürünleri ya da hizmetleri başka bir ülke sınırları içerisinde bulunan imtiyaz alan firmaya vermektedir. Yani konu olan ürünler ya da hizmetleri franchising sözleşmesi ile ihraç etmektedir. İmtiyaz veren firmanın kazancı hem ihraç ettiği ürünlerin ya da hizmetlerin geliri, hem de franchising geliri olmaktadır. Ayrıca franchise alan firma ithal ettiği ürünler, hizmetler ve franchising için belirli bir ücreti başka bir ülkeye transfer etmektedir. Böylece franchise alan firmanın elde etmiş olduğu satış gelirinin bir bölümü de yurt dışına çıkar (Koç, 2006).

Ülkeler arası franchising işleminde karşılaşılan uygulamalar ülke içi franchising işlemindekilerle benzer özellikler göstermektedir. Ülke içi franchising işlemlerinde belirtilen Master Franchising veya Sub Franchising ülkelerarası işlemlerde de yapılır (Şoğur, 1993).

Master franchising, franchise veren bir şirketin bir ülke veya belli bir bölge için, farklı kişi ya da şirkete kendisini temsilen franchise verme hakkını vermesidir. Franchise veren şirket diğer ülkelerde teker teker franchise vermek yerine, adı geçen ülke için bir Master Lisansör bulur ve o ülke içerisinde franchisor olma hakkını tahsis eder. Bu hakkı içeren anlaşmalar bazen birkaç ülkeyi kapsayabilir. Uydu firmaya, yani franchise alan firmaya yerel ya da bölgesel uygulama imtiyazı verilmesiyle, uydu firmaların

franchising sistemi sayesinde dikey büyüme olarak çoğalmalarına ise “Sub Franchising” denir (Koç, 2006).

Franchise veren firma kendi ülkesi dışındaki ülkelerde doğrudan kendi adı ile franchising yapabileceği gibi o ülkelerde başka bir firmaya yetki ve sorumluluklarını devrederek kendi adına franchising vermesini isteyebilir. Söz konusu durumda ise o ülkelerde franchising işlemini yürüten firmalar “Master Franchisor” sıfatını elde eder. Daha sonrasında bu firmalar ana franchisor gibi davranırlar. Master franchising sözleşmesi ile master franchisor olan firma yerli işletme, ürün/marka veya işletmecilik franchising’ini iç pazarda hem kendisi kullanmakta hem de ülkedeki yatırımcılara kullandırmaktadır (Koç, 2006).

Ülkemiz içerisinde master franchising ile franchising işlemlerini yürüten firmalara örnek olarak McDonald’s, Kentucky Fried Chicken, Burger King, Levi’s vb. firmalar gösterilebilir.

2.7.2. Franchising Sisteminde Alıcı Türleri

Franchising sisteminde alıcı türleri dörde ayrılmaktadır.

2.7.2.1. Bölge franchising alıcıları

Belirlenen bir bölgede özel franchising hak ve yükümlülüklerinin franchise veren firma tarafından franchise alana verilmesine bölge franchising ya da master franchising denilmektedir. Bir bölgede franchise alan firma bu bölge içerisinde ya yeni franchise işletmeleri açar ya da bölge içerisindeki yatırımcılara yeni işletmeler açma hakkını tanır. Söz konusu durumda, bölge franchisee olan firma aldığı franchising sisteminin kullanım hakkını tıpkı esas franchise veren firma gibi daha alt düzeydeki birimlere devredebilir. Franchise alan yatırımcı tarafından ödenecek olan peşin ücretler, önceden belirlenen kriterlere göre tespit edilir. Eğer bölgede franchise alan firma daha küçük yatırımcılara satış işletmesi açtırır ise ana franchisor olan firma, bölgedeki franchise hakkını alan firma tarafından toplanan “ön ödeme” ücretlerinin bir bölümünü ve ciro üstünden alınan miktarlardan belirli bir yüzdeyi de bölgede franchise hakkını alan firmaya verir. Buna alternatif şekilde bölgede franchise alan firma o bölge içerisinde kurulabilecek işletme miktarını tahmin ederek bütün satış zincirinin haklarını satın alabilir.

Bölge franchise'ı alan firma o bölgedeki satış hacmine ulaşmak ve potansiye yatırımcıları bulmakla yükümlüdür. Eğer bölgede franchise alan firmalar önceden belirlenen plana göre yeni franchisee işletmeleri açmayı başaramazsa anlaşma sona erdirilebilir. Bazı özel durumlarda, franchise alan yatırımcıların seçilme hakkını esas franchise veren firma kendinde tutabilir. Yatırımcıların seçilmesinden sonra onlara eğitim ve destek verilmesinden ve onların diğer sorumluluklarından yine bölgede franchise'ı alan firma sorumludur (Şoğur, 1988).

2.7.2.2. Çoklu (multiple) franchising alıcıları

İmtiyaz alan, genellikle küçük bir işletmeye sahip, bağımsız, tek bir yatırımcı olarak düşünülür. Fakat franchising sistemi tek tek bireylere verildiği gibi şirketler tarafından da franchising işletmesinin günlük işlemlerine aktif bir şekilde karışılmaksızın satın alınabilir. Böyle franchise alıcılarına "Çoklu Franchising Alıcıları" denir (Koç, 2006).

Çoklu franchise alıcılarını bireylerden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Koç, 2006):

- Çoklu franchising alıcılarında genelde ücret alan yöneticiler çalışır.
- Çoklu franchising alıcıları daha çok yatırıma sahiptirler.
- Genellikle çoklu franchise alıcıları işlerini çeşitlendirmek ve ellerinde bulunan finans kaynaklarını değerlendirmek için bu işe girmektedirler. Franchising'ten başka işlerle de uğraşırlar. Şahıs franchise'ı alan kişiler ise kendilerine bir iş alanı oluşturmak ve gelir elde etmek maksadıyla franchising alırlar.

2.7.2.3. Dönüştürme yoluyla franchising

Dönüştürme yoluyla franchising'de kendi sektörü içerisinde bir işe sahip olan yatırımcının işini, bir franchising sektöründe bir franchisor'ın satış işletmesi ya da mağazası olacak şekilde dönüştürmesidir. İmtiyaz verenin kendi franchising sistemini sağlamasına karşılık olarak imtiyaz alan da mülkünü, mesleki tecrübe ve birikimini franchise işletmesine sunar. Bu işlem sırasında yeni bir iş kurmak söz konusu değildir. Sadece var olan bir işin işletmecilik şeklinin franchising'e dönüştürülmesi söz konusudur (Şoğur, 1993).

2.7.2.4. Ortak girişim yoluyla franchising

Franchising sistemi, işletme birliktelikleri yöntemiyle de oluşturulabilir. İmtiyaz veren ve birden çok imtiyaz alan olabilir. İmtiyaz alanlar, imtiyaz verenin tecrübelerinden faydalanırken, kendi öz sermayesini kullanmaksızın birçok yeni şubenin sisteme entegre edilmesi mümkün olabilmektedir. Franchisor ile franchisee işletmeleri arasında işletme ve uygulama yönünden sorunsuz bir işbirliğinin mevcut olması gerekir. Söz konusu olan durum özellikle ABD'li üreticilerin yabancı firmaların üst düzey rekabetine maruz kalmaları ve bu rekabette öne geçebilmek için global stratejiler geliştirmeye başlamalarıyla oluşmuştur (The Naisbitt Group, 1989).

2.7.3. İşin Yapılışına Göre Franchising Türleri

İşin yapılışına göre franchising türleri üçe ayrılmaktadır.

2.7.3.1. Ürün veya marka franchisingi

Ürün ve Marka Franchising'i ABD'de üretici ve satıcı firmalar arasında bağımsız bir şekilde bir satış ilişkisi olarak başlamıştır. Bu ilişki içerisinde satıcı şirket, kendini üretici şirket ile özdeşleştirmek için uğraşmaktadır. Belirli malların benzer görünümdeki bağımsız mağazalarda pazarlanması sonucu, üretici firma ile bir imaj birleşmesi oluşturulmaktadır. Bu tür franchising sisteminde ana unsur, belirli bir marka veya ticari ünvanın kullanılmasıdır. Buna ek olarak franchisor firma franchisee üzerinde sevk ve idare dahil olmak üzere, geniş ve devamlı bir denetim hakkına sahiptir. Bazı basit konularda, imtiyaz alan firma üretim aşamasına da girebilir. Benzin istasyonları, otomobil ve ağır vasıta satan firmalar ile alkolsüz içecek üreticileri bu tür franchising'in en belirgin örneklerindendir.

Örneğin, Shell firması ile Shell bayilikleri arasındaki sözleşmede, satış yerinin nasıl olacağından, müşterilere verilecek hizmetlerin ayrıntılarına kadar belirlenen şartlara göre, Shell bayilikleri Shell ürünlerini satma hakkına sahip olurlar (Oluç, 1989).

Ürün ya da hizmet, üreticisi dışındaki kişiler ya da kuruluşlar tarafından farklı alanlarda satılmaktadır. Ancak bu kurumlar arasındaki ilişki bir ülkedeki üretici firma ile diğer ülkede bulunan üretici arasında gerçekleşen franchise anlaşması ise bu anlaşma üretici-toptancı, toptancı-perakendeci, üretici-perakendeci arasında gerçekleşen ilişkiyi

tanımlar. Bu ilişki, franchising sisteminin en temel biçimi olup, literatürde "geleneksel franchising" ya da "ürün ve marka franchising" olarak geçmektedir (Şoğur, 1993).

Ürün ve marka franchising'i sistemi üretici ve perakendecileri firma kimliğine kavuştururken tüketicilere standart bir ürün ve hizmet garantisi vermektedir. Bu yüzden, söz konusu franchising sistemi sürekli bir gelişim göstermektedir (Koç, 2006).

1910'lu yıllarda otomobil sanayisindeki gelişme ve seri üretim nedeniyle üretici firmalar ürün ve marka franchising'i vasıtasıyla dağıtım ağlarını oluşturmuşlardır. Benzer şekilde içki üreticileri de ürünlerini yaygınlaştırmak için aynı yönteme başvurmuştur.

1930'lu senelerden itibaren ürün ve marka franchising'i hizmet ve perakendecilik sektörlerinde de gelişim göstermiştir. Bu sistemin en büyük gelişimi de bu alanlarda olmuştur.

Ulaşım ve bununla birlikte gelişen iletişim araçları sebebiyle, üretici ve tüketiciler arasındaki mesafeler de oldukça kısalmıştır. Üretici firmalar reklam kampanyaları vasıtasıyla ülke çapında ürünlerin tanıtımını yaparak onları pazarlama çabalarına girişirken, perakendeci firmalar ise dağıtımına ihtiyaç duyulan ürünlere ulaşmanın yollarını araştırmışlardır. Ürün ve marka franchising sistemi de konusu geçen bu arz ve talep sebebiyle oluşmuş yeni bir dağıtım kanalıdır (Love, 1989).

2.7.3.2. İkili franchising

İki farklı işletme biçiminin aynı yer ve zamanda birlikte bulunmasından oluşan franchising türüdür. Örneğin, bir benzin istasyonu içerisinde bir restoranın bulunması (Shell istasyonunda Burger King restoranı gibi) ve iki farklı ürünün tüketiciye ulaştırılmasıdır (Koç, 2006).

2.7.3.3. İşletme sistemi franchising

Franchising sisteminin bir başka çeşidi de işletme sistemi franchising'dir. Dünyada 1950'li senelerden sonra gelişme göstermiştir. Bu sistemde imtiyaz verenin alan ile ilişkisi sadece marka, ürün ve servis ile sınırlı değildir ve bütün işletme sistemi içerisinde planlama yapma, eğitim, kalite kontrol, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gibi ek destekleri de içermektedir. Bu franchising sistemiyle aynı kalite ve standartlarda

ürün veya hizmet tüketiciye ulaştırılmış olur. Basit bir tabirle, bu tür franchising'e "Akıl Satmak" denebilir. Otel zincirleri, restoranlar, perakende satış mağazaları, cafeler vb. bu sınıflandırma da yer almaktadır. Günümüzde işletme sistemi franchising'in büyüme hızı diğer türlere göre daha yüksektir. İşletme sistemi franchising sözleşmesinde yer alan 4 temel unsur aşağıdaki gibidir:

- İmtiyaz veren firma alan firmaya sahip olduğu belirli bir isim veya markanın kullanımı için izin verir.
- İmtiyaz veren firma sözleşme süresi boyunca alan firma ya da kişi üzerinde denetim hakkına sahiptir.
- Yine anlaşma süresi boyunca franchise veren firma alan firmaya bazı destek ve hizmetlerde bulunur.
- Buna karşılık olarak "Royalty" bedeli periyodik ödemeler biçiminde yapılır.

Bu franchising sistemine ilişkin örnek olarak, otomobil kiralama işinde (Wowwo, Avis gibi), restoran işletmesinde (McDonald's ve Burger King gibi), otel işletmesinde (Ramada, Hilton gibi) verilebilir.

İşletme sistemi franchising'in temel niteliklerinden bir diğeri ise sistemi açıklayan ve belirten bir sözleşmenin olmasıdır. Bir markanın mevcut olması ve tanınır olması gerekir. Franchise alan firmalara faaliyete geçmeden önce eğitim, danışmanlık vb. hizmetler verilir. Sözleşme yapıldıktan sonra da bu işlemler devam eder (Paksoy, 1992).

İşletme sistemi franchising başlangıç yatırımına göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Şoğur, 1993):

a. Meslek franchisingi **:** Meslek franchising'inde, franchise alan meslek öğrenme işini satın almıştır. Bu franchising işleminde tek birey üzerine olan işlemler genelde yatırım gerektirmez. Örneğin, ev ve çocuk bakım hizmetleri gibi.

b. İşkolu franchisingi **:** Bu franchising'de daha çok stok, ekipman ve yatırım gerekmektedir. İşkolu franchising'in kapsamı daha geniştir. Genelde par-time çalışan istihdamı gerekir. Örneğin, kuru temizleme, fast-food restoranları gibi.

c. Yatırım franchisingi **:** Yatırım franchising'i ile işkolu franchising'i kesin bir şekilde ayırmak zordur. Çok büyük ölçekli yatırımlar gerektirir. Örneğin, otel zinciri, hazır giyim mağazası gibi.

2.8. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

Franchising sisteminin, taraflar ve tüketiciler açısından avantaj ve dezavantajları vardır. Bu bölümde öncelikle taraflar ve tüketiciler açısından avantajlarından daha sonra ise dezavantajlarından bahsedilecektir.

2.8.1. Franchising Sisteminin İmtiyaz Alan Açısından Avantajları

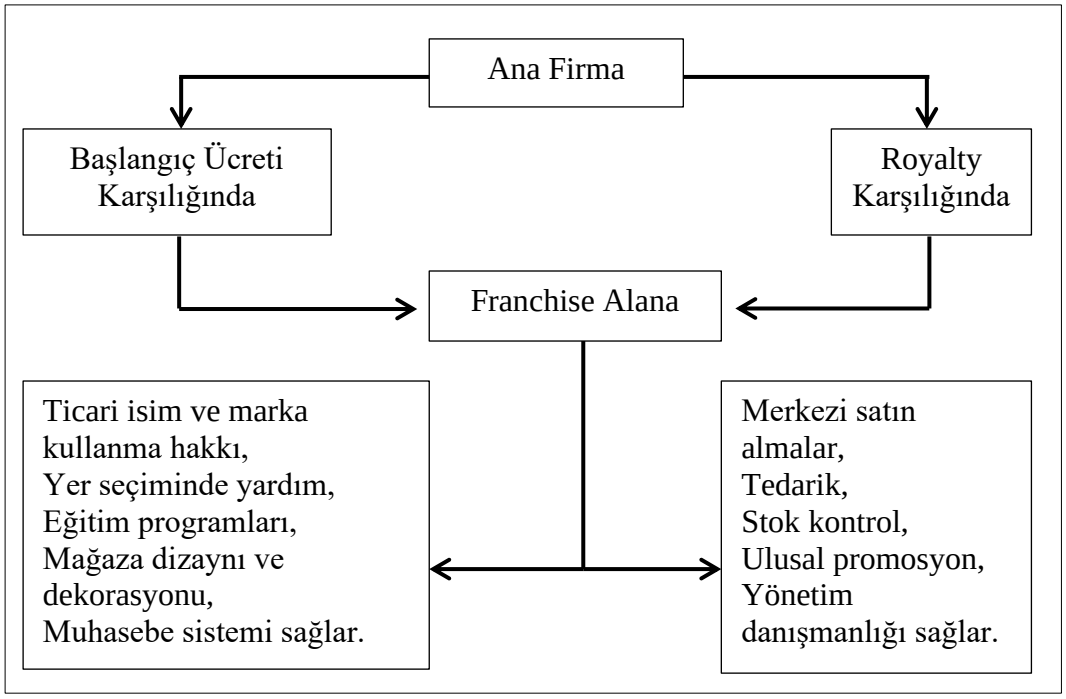
Franchising sisteminin imtiyaz alan taraf açısından avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koç, 2006):

- Daha önce denenmiş, başarılı olmuş ve tanınmış bir marka ile beraber, işletme sisteminin tekniklerini ve prosedürlerini kullanmak mümkündür.
- Marka ile beraber ulusal ya da uluslararası kalite ve standart elde edilmektedir.
- Markanın tanınmış olmasından dolayı sağlanan sürekli müşteri potansiyeli ve iş yapma imkanı bulunmaktadır.
- İmtiyaz alan, yerli ve yabancı büyük firmaların kalite hususundaki katı kurallarını benimsemek zorundadır. Söz konusu konu da kalite standardını getirmektedir.
- Franchising sistemi ile yatırım yapmaya başlayan yatırımcının imtiyaz veren firmaya ödeyeceği lisans ücreti kendi kendine kuracağı işletmenin ön yatırımından daha büyük bir miktardadır. Fakat denenmiş ve sahada kanıtlanmış bir sistemle birlikte çalışmak, doğabilecek sorunların olası riskini minimum seviyeye indirmektedir. Bu sebepten dolayı, bu sistemle çalışmanın sonucunda doğabilecek sorunların maliyeti, yatırımcının kendi yapacağı iş içerisinde meydana gelecek sorunların maliyetinden daha az olması imtiyaz alana avantaj sağlar.
- İmtiyaz alan, sistem kitapçığı içerisinde yer alan standartlaştırılmış yönetim, satış, stok ve muhasebe uygulamalarından yararlanır.
- İmtiyaz veren firmanın doğrudan mamül sağlayamadığı zamanlarda, imtiyaz alana önereceği kaynaklar kolaylık sağlamaktadır.
- İmtiyaz alanın genelde çalışacağı sektör içerisinde veya kendi işinde tecrübe ve birikime sahip olmayabilir, çünkü bütün eğitim ve yönetim işlemleri imtiyaz veren firma tarafından sağlanmaktadır.

- Azalmış olan başarılı olamama riskinin bir sonucu olarak imtiyaz alan, bağımsız bir işletmeye nazaran franchise edilmiş işletmesi için daha düşük faizli kredi bulabilmektedir.
- İmtiyaz alan genelde aynı franchise ağı bünyesindeki diğer firmalar ile rekabet etmekten kendisini koruyan birtakım önlemlerden faydalanır.
- İmtiyaz veren firma, imtiyaz alana yer bulma, ekipman ve stok temin etme gibi konularda destek olur.
- İmtiyaz alan, yatırıma karar verdiği andan itibaren denenmiş ve kanıtlanmış bir altyapı ve birikimle işletmesini kurmasından dolayı düşük risk oranı ile faaliyetlerini devam ettirmiş olur.
- İmtiyaz veren kendi sistemini devamlı bir şekilde yenilemekte ve geliştirmektedir. İmtiyaz alan da bu gelişmelerden devamlı olarak yararlanır.
- Başlangıç ücretleri imtiyaz alan için genellikle bağımsız bir işletme kurmaktan daha düşüktür.
- İmtiyaz alanın işletme giderleri de azalır. Çünkü imtiyaz veren firmadan toptan ürün alma imkanı, geniş çaplı reklam ve promosyon, çalışanların eğitiminin imtiyaz veren tarafından düzenlenmesi bu azalmada ki ana etkendir.
- İmtiyaz alan, imtiyaz veren tarafından yaptırılan bölgesel ya da ülke çapında reklam kampanyalarından faydalanır.
- Birçok imtiyaz alan, imtiyaz veren tarafından başka bir şube kurulmaması hususunda güvence verilen, sınırları belli olan bir coğrafi bölge içerisinde faaliyetlerini devam ettirir.
- İmtiyaz alan işe sahip olduğu kadar bağımsızdır ve başarılı olması işe harcadığı çaba ile doğru orantılıdır (Stanworth and Smith, 1995).
- Franchising sistemi ile kurulan işletmelerde yatırımcılara pazarlama ve stratejik planlama konusunda destek verilir.
- İmtiyaz veren firma, imtiyaz alana proje ve kredi desteğinde bulunur (Kocaman, 1994).
- Franchisor ile ortak hareket edilerek küçük işletmelerin karşılaşacakları risk ve işletmecilik sorunları minimize edilmektedir.
- Franchise veren işletmenin mali ve hukuk danışmanlarından yararlanılmaktadır.

- Franchisor'ın sürekli olarak yaptığı araştırma ve geliştirme çabalarından yararlanılmaktadır.
- İşletmenin kuruluş aşamasında ve kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılması mümkün olmaktadır.
- Kuruluş aşamasında leasing vb. kaynaklardan finansal destek sağlanması mümkün olmaktadır.
- Reklam ve tanıtma giderlerinden tasarruf sağlanmaktadır (Ulusal Franchising Derneği, t.y.).

Franchisor'ın franchisee'ye sağlamış olduğu imkanlar Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Franchisor'ın franchisee'ye sağladığı olanaklar

2.8.2. Franchising Sisteminin İmtiyaz Veren Açısından Avantajları

Franchising sisteminin imtiyaz veren taraf açısından avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koç, 2006):

- İmtiyaz veren hiçbir maddi harcamada bulunmadan, kendi adını taşıyan bir işletme oluşturmaktadır. İmtiyaz alan, kendi işletmesinin açılışı ve sürekliliği için gerekli olan parayı kendi sağladığı için imtiyaz veren firmanın pazardaki varlığı da kendi sermayesinden az miktarda bir katkı ile kendi satış zincirlerini

oluşturmaya oranla daha iyi bir gelişim gösterir. İmtiyaz veren firmaların çoğu bu sistemi daha büyük bir pazar payı amacıyla kullanmaktadır. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde bu husus çok önemlidir zira pazar payını arttırmak rekabet edilen firmalara karşı büyük bir üstünlük sağlamaktadır.

- İmtiyaz alan kişi ya da kurumlar kendi işletmelerinin sahibi olduklarından ve dolayısıyla parasal bir yatırım yaptıklarından, maaşlı bir yöneticiye göre çok daha fazla motive olmuş durumdadırlar. Bu durum satışlar ve karlar üstünde olumlu bir etki sağlar. Buna "Franchise Etkisi" denir.
- İmtiyaz veren firmalar, büyük bir genişleme politikasında kaçınılmaz bir şekilde karşılaşılacak riskleri dağıtmak amacıyla da franchising sistemini kullanırlar. Eğer bir firma satışlarını kendi işletmesinde yapar ve başarısız olursa bunun riski firmaya aittir. Öte yandan, eğer franchising sistemini kullanıyorsa böyle durumlarda riskin büyük bir bölümü imtiyaz alanın sorumluluğundadır.
- İmtiyaz verenin rekabet imkanı artar. Malzeme alımında üreticiler ile olan görüşmelerde eli kuvvetli olur. Büyük oranda iskontolar ve ödeme şartlarında iyileştirilmeler sağlanabilir.
- Yeni bir satış işletmesi açmak isteyen bir firma coğrafi konularda sıkıntı çekebilir. Çünkü, merkezden çok uzak olan bir işletmeyi, merkezden tayin edilen kimseler tarafından idare etmenin zorlukları ve riskler vardır. Buna karşılık franchising sisteminde bu zorluklar ve riskler en aza indirgenir. Franchising, müşteri-işletme ilişkisinin sağlıklı bir şekilde sürmesi açısından merkeze en az ihtiyaç duyan bir sistemdir.
- Marka oluşturmak ve güçlendirmek için gerekli olan yaygınlık imtiyaz veren firmalar tarafından franchising ile süratli bir şekilde sağlanabilir.
- İmtiyaz veren firma ürün ve hizmetlerini franchising sistemi sayesinde taklit edilmeden, kendisi satarak taklit etmenin önüne geçmiş olur.
- İmtiyaz veren firma, iyi işleyen ve tüketici tarafından kabul görmüş bir işletmenin sahibi olarak pazar payını büyütmek istediğinde, açacağı her işletme için sermaye bulmak ve idare etmek zorundadır. Oysa franchising sistemiyle pazar payını büyütmeye gittiğinde sermaye yatırmasına ve yönetmesine gerek yoktur. Ayrıca kendi ismi günden güne büyürken, hem

başlangıçta, hem de çalıştıkça ve reklam için yatırımcılardan para almaktadır. Sistem kendi imkanlarıyla sağlayamadığı büyüme ve gelişmeyi bu sayede sağlamış olur.

- İmtiyaz veren firmanın ürün ve hizmetlerinin daha çok satılması ile ulaşılan geniş iş hacmi sonucunda finansal kuruluşlardan kredi sağlama imkanı artmış olur.
- İmtiyaz alanın sistem içerisinde uzun süre kalma olasılığı ücretli yöneticilere göre daha fazladır. Çünkü ücretle çalışan kimseler başarılı olduklarında başka firmalara transfer olabilir. Dolayısıyla, franchising sistemi sayesinde imtiyaz veren daha güçlü bir dağıtım ağına sahip olur.
- İmtiyaz alan kişi ya da kurum, bölgesel pazar şartlarını merkezin tayin edeceği bir kimseden çok daha iyi bilir. Bu sayede daha iyi performans ve daha çok kar elde edilebilir.
- Franchising sisteminde bayiliğin aksine başlangıçta ve sonrasında devamlı bir eğitim ve destek vardır. İmtiyaz veren firma sadece imtiyaz alanın işletme faaliyetleriyle değil, anlaşma gereği defter kayıtlarını da kontrol etme hakkına sahiptir. Tüm bunlar yaratılan marka ve imajın korunmasını sağlar (Taştan, 2002).
- İmtiyaz veren marka imajının korunması amacıyla yeni ürün ve teknolojiler arayarak gelişim gösterir.
- Franchising sistemi ile büyümenin sonucunda pazar hakkında sürekli ve doğru bilgiler sağlanabilir.
- İmtiyaz alana teknik konularda destek verilerek, bazı konularda uzmanlaşılabilir.

2.8.3. Franchising Sisteminin Tüketici Açısından Avantajları

Franchising sisteminin tüketici açısından avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Küçük, 2011):

- Tüm franchise işletmelerinin ayrı ve bağımsız olmalarına karşın tüketici, onları tek bir ticari ad altında toplayabilir, tek bir marka gibi görebilir şikayet istek ve önerilerini buna göre dile getirebilirler.
- Eş düzeyde sunum ve kalite standartları sayesinde bir franchise işletmesi

hakkındaki bilgisini diğer işletmeye referans olarak kullanabilir. Diğer işletmeden memnun kalmadığı takdirde aynı markayı bir daha kullanmayabilir.

- Tüketiciler, tanınmış bir markaya sahip olan franchisor firmaya güvendiklerinden dolayı, her franchise işletmesinde franchisor firma ile aynı kalite ve standartta mamül veya hizmet arzını elde ederler.
- Franchising'de mamüller markalı ve ambalajlı olduklarından dolayı tüketicilerin aldatılması önlenir.
- Fiyatlar birçok franchise işletmesinde aynı olduğundan dolayı tüketicilere fiyat istikrarı sağlanmış olur.
- Her franchise işletmesinde standardizasyon olmasından dolayı tüketiciler markaya güven duyarlar ve rahatlıkla alışverişlerini gerçekleştirirler.
- Tüketiciler, ulusal veya uluslararası alanda kanıtlanmış olan kaliteli ürün ya da hizmete taklit edilmeden ulaşabilirler.
- Franchising sisteminde ürün veya hizmetlerin kalitesi yüksek olduğu için, diğer firmalarda ürettikleri ürünlerin veya verdikleri hizmetlerin kalitesini arttırmak için çabalarlar. Bu durum, tüketicilerin her alanda kaliteli ürün veya hizmet elde etmesini sağlar.
- Standardizasyon aynı zamanda dekorda da olur. Bu sayede firmanın tüketici zihninde kolay anımsanması sağlanır.
- Franchising sisteminde işletmeler müşterilerini korumak isterler çünkü bu sayede markasının ününü ve prestijini korurlar.
- Belli bir satış işletmesi kapanmış olsa dahi tüketici hala aynı firma ile temas edebilir.
- Tüketici, franchise işletmelerinin herhangi birinden memnun kalmadığı takdirde, diğerlerini de denemek zorunda değildir.
- Bazı franchise işletmelerinde tüketicilere ek saatlerde hizmet verilmektedir.
- Tüketiciler franchising sistemi sayesinde yeni ürün ve teknolojiler edinirler.
- İmtiyaz alanlar, tüketicilerin istek ve sorunlarının franchisor'a zamanında bildirilmesini sağlayarak tüketici ihtiyaçlarının daha etkili bir şekilde giderilmesini sağlarlar.
- Tüketiciler, ürün veya hizmetin sağlıklı ve kaliteli ortamda üretilip, eğitimli

kişiler tarafından kendilerine sunulduğundan emin olurlar böylelikle gönül rahatlığı ile ürünlerin tüketimini/kullanımını yapabilirler.

2.8.4. Franchising Sisteminin İmtiyaz Alan Açısından Dezavantajları

Franchising sisteminin imtiyaz alan taraf açısından dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koç, 2006):

- İmtiyaz alan yasal olarak bağımsız olmasına karşın imtiyaz veren, franchising işletmesi üzerinde çok geniş çaplı bir kontrol hakkına sahiptir.
- İmtiyaz veren hakkındaki kötü söylentiler imtiyaz alana büyük zararlar verebilmektedir. İmtiyaz alan, firmasının ticari adı gerek imtiyaz verenin kötü yönetimi gerekse diğer imtiyaz alan firmaların hataları sebebiyle lekelendiği durumda, kendisi de tüketiciler tarafından o firmanın bir temsilcisi şeklinde görüldüğünden bundan zarar görebilir. Geniş dağıtım kanalının bütün imkanlarından yararlanan imtiyaz alan firma, sistemin herhangi bir bölgesindeki aksaklıktan da kolay bir şekilde etkilenebilir.
- Franchising sistemi, imtiyaz alanın gerek kar gerekse zihinsel tatmin konusunda beklentilerini karşılayamayabilir. İmtiyaz alan, imtiyaz veren firmanın ticari ismine ve iyi ismin getirisine bir ücret ödemektedir. Belli bir zaman zarfından sonra imtiyaz alan bunu gereksiz görebilir. Bu durum daha çok imtiyaz alanın franchising sistemine girmeden önce profesyonel finansal danışmanlık hizmeti alması sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- İmtiyaz alan için satış noktasının sürekliliğini sağlamak sözleşmeyle yüklenilen bir sorumluluktur ve bu anlaşmayı bitirme hakkı oldukça kısıtlı durumlarda verilmiştir. Buna ek olarak, anlaşmaya göre imtiyaz alan işletmeyi istediği zaman satma hakkına sahip değildir.
- Franchising sistemi ile alakalı değişiklikler imtiyaz veren firma tarafından oluşturulduğu ve standardizasyon yapıldığı için imtiyaz alan kişi ya da kurumun yaratıcılığının bir önemi kalmamaktadır. İmtiyaz alan, imtiyaz verenin koymuş olduğu kurallara uymak durumundadır.
- Bölge seçilmesi sırasında yapılabilecek olası bir hata, imtiyaz alana büyük zararlar verebillir.
- İmtiyaz veren firmadan alınması zorunlu olan mamülleri piyasa içinde daha

uygun ücretlere bulma olasılığı olmasına karşın anlaşmadaki prosedürlere göre imtiyaz alan bu ürünleri imtiyazı veren firmadan almak durumunda kalabilir.

- İmtiyaz veren firmanın işletmede kullanılacak olan hammadde ve malzemeleri zamanında sağlayamaması durumunda imtiyaz alanın işleri sekteye uğrayabilir.
- Royalty ücretlerinin iyi bir şekilde belirlenememesi durumunda kardan büyük kayıplar söz konusu olabilmektedir. Ciro üzerinden ya da bir defaya mahsus olan ücretler imtiyaz alanı zor durumda bırakabilir.
- İmtiyaz veren mevcut firma tüm franchising sistemini satıp devredebilir. Bu da yeni bir firmanın kontrolü ele geçirmesi demektir. Bu durum, imtiyaz alanların beğenmeyeceği tarzda kökten politika ve yönetim değişiklikleri ile sonuçlanabilir.
- Bir franchising sistemi genelde dar bölgede özelleşmiş bir ürün veya hizmete dayanmaktadır. İşletme temelinin değişime yatkın olmaması durumu ise teknolojik değişimleri, tüketici seçimlerinde farklılıklar veya yeni hukuki düzenlemeler gibi faktörler sebebiyle işletmeyi zor duruma sokabilmektedir.

2.8.5. Franchising Sisteminin İmtiyaz Veren Açısından Dezavantajları

Franchising sisteminin imtiyaz veren taraf açısından dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koç, 2006):

- İmtiyaz alanın yapacağı hatalar sebebiyle yaratılan imaj ve isim yok olabilir. Bu yüzden, imtiyaz veren imtiyaz alanların sistemini devamlı kontrol etmelidir.
- Franchising sisteminde bağımlılık veya bağımsızlık konuları da sıkıntı yaratabilir. İmtiyaz alan kendisini bağımsız olarak düşünmeyi arzular. Ancak diğer imtiyaz alanlar ile birlikte reklam kampanyaları gibi birtakım ortak konuları paylaşmak durumundadır. Herhangi bir franchising sisteminde ki işletmenin, bu ortak konuları paylaşmamasının sonucunda imtiyaz verenin sübvansiyonu gerekebilmektedir.
- İmtiyaz alanın ücretli olmaması sebebiyle ücretle çalışan bir yöneticiye göre imtiyaz verenin isteklerine, emirlerine, talimatlarına uymayabilir. İmtiyaz alanların hepsinin standart işlem yöntemlerine kesin bir şekilde bağımlı olup

olmayacakları önemli bir problemdir. Bu durum ücretle çalışan yöneticiler için de geçerlidir. Fakat, ücretle çalışan yöneticiyi kontrol etmek çok daha basittir. İmtiyaz alanlar uygulanan standart kurallara uymazlar ise standardizasyon işleminde sıkıntılar ortaya çıkabilir.

- Bir franchise sözleşmesi, imtiyaz verene sözleşmeyi sona erdirme hakkını sadece belirli şartlar için verir. İmtiyaz veren eğer bu koşullar dışında herhangi bir nedenle devamında yarar olmayacağını öngördüğü franchise sisteminin bir parçası olan bir satış noktasını kapatmak isterse bunu sadece imtiyaz alana değerinin üzerinde bir bedel ödeyerek gerçekleştirebilir.
- İmtiyaz veren, imtiyaz alanın kendi sağladığı sisteme bağlı olacağından, buna ek olarak kendi sistemini kurma suretiyle imtiyaz veren ile direkt olarak rekabet içerisine girmeyeceğinden emin olmalıdır. İmtiyaz alan, imtiyaz veren firmadan öğrendiği yönetim sistemi, işlem tekniği ve know-how gibi bilgilerle kendi franchising sistemini kurabilir. Birçok sözleşmeye benzer bir işi imtiyaz alanın o bölgede yapamayacağına dair madde konur. Fakat bu maddenin uygulanması yasal olarak çok kolay değildir.
- İmtiyaz veren, imtiyaz alanın kayda geçmemiş bir satış işlemi yapıp yapmadığından emin olamaz. Bu durum franchising sistemi içerisinde sisteme bağlı bir şekilde çalışan imtiyaz alanların karını düşürebilir.
- İmtiyaz veren imtiyaz alandan alınan düzenli royalty ödemelerini alamama gibi bir durumla karşılaşabilir.
- İmtiyaz alan, işletmesinin imtiyaz veren tarafından denetlenmesine izin vermeyebilir.
- İmtiyaz alan, sistemin sağlayacağı faydaları tek taraflı bir şekilde imtiyaz veren firmadan beklemesi, işbirliğinin zedelenmesine neden olabilir.
- Firma tarafından açılan satış noktalarının ana firmaya sağladığı karın, franchising sistemiyle oluşturulan satış noktalarına oranla daha yüksek oranda olduğu iddia edilmektedir.
- İmtiyaz veren firma hiçbir zaman imtiyaz alanların asıl cirosunu bildiğinden emin olamaz.
- İmtiyaz veren, franchising sistemini cazip bir işletme biçimi olarak gören, motive ve yeterli sermayeye sahip bir yatırımcı bulmakta sorun yaşayabilir.

2.8.6. Franchising Sisteminin Tüketici Açısından Dezavantajları

Franchising sisteminin tüketici açısından dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Küçük, 2011):

- İmtiyaz alanlar genel olarak bağımsız kabul edilseler bile tam bağımsız değillerdir ve tüketiciye sundukları mal veya hizmetin ücretini kendileri belirleyemez ve tüketicilerin ihtiyaçlarına göre ayarlayamazlar. Oysa tam bağımsız firmalar tüketiciler açısından fiyat esnekliğine sahiptirler.
- İmtiyaz alanlar yönetim becerisi ve eğitim konularında eksik olabilirler. Bu da tüketiciye verilen hizmetin kalitesinin alçalmasına sebep olabilir.

2.9. Franchising Sisteminin Türkiye'deki Mevcut Durumu

Franchising sisteminin ülkemizde doğru bir biçimde öğrenilmesi ve gelişmesi, franchising hususunda yanlış uygulamalar yapan üye firmalara karşı yetkili bir mecra olarak tarafların uyum içerisinde faaliyet göstermelerini sağlamak ve franchising sistemini Türkiye içerisinde yaymak maksadıyla Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) 1991 senesinde İstanbul'da kurulmuştur. Ülkemizde işletmeler hizmet, giyim, gıda, mağaza sektörlerinde franchise vermektedir.

Franchising sistemi henüz ülkemizde çok alışılmamış ve gelişmemiş olmasına karşın geçen süre zarfında önemi anlaşılarak, tercih edilen bir yatırım alanı olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'de franchising sistemi hakkındaki bilgilere gazeteler, internet, fuarlar ve derneklerden ulaşılabilmektedir. Ülkemizde franchising fuarı her sene Eylül ayında İstanbul'da yapılmaktadır (Alkan, 2015).

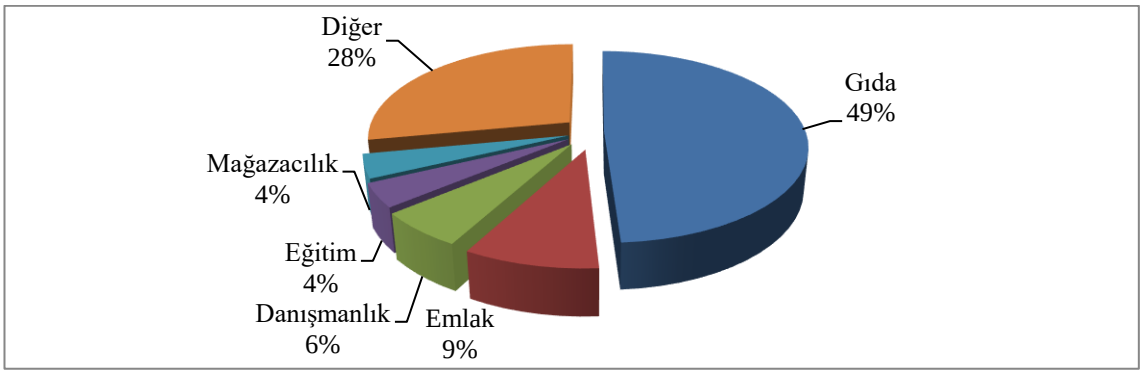
Yatırımcılar için ülkemizde franchising sistemi vasıtasıyla işletme sahibi olmanın üç yolu aşağıda verilmiştir;

- Yatırımcıların ilk seçeneği, Avrupa'dan, Amerika'dan veya dünyanın herhangi bir bölgesinden franchise veren yabancı şirketlerden biri ile franchise anlaşması yapmak ve ürün/marka veya işletmecilik hakkını yurt dışında bulunan ana firmadan anlaşma vasıtasıyla satın almaktadır.
- Yatırımcıların ikinci seçeneği ise, franchise hakkını yurt dışında bulunan ana firmadan değil de Türkiye'den almaktır. Ana firma ile bir Türk firması arasında yapılan "master lisans" sözleşmesi ile yerli firma franchise hakkını iç

pazarda hem kendisi kullanmakta, hem de diğer yatırımcılara kullandırmaktadır. Bu yöntem sayesinde, Türk firmalar yurt dışından satın aldıkları franchise hakkını iç pazarda satma imtiyazını elde etmiş olurlar.

- Yatırımcıların son seçeneği ise, piyasada belirli bir pazar payı elde etmiş, tanınmış yerli firmaların himayesi altına girmektir. Günümüzde franchising sisteminin önemini iyi bir şekilde kavramış olan ve franchise vermeye başlayan bazı yerli firmalar uluslararası nitelik kazanmışlar ve yurt dışında da yaygınlık elde etmişlerdir.

Ülkemizde UFRAD'a kayıtlı olan 200'ü aşkın şirketin sektörlere göre dağılımı Şekil 3'te verilmiştir. Ülkemizde franchise veren firmaların yaklaşık yarısının gıda sektöründe olduğu görülmektedir. Bunu %9'luk oran ile emlak sektörü, %6'lık oran ile danışmanlık sektörü ve %4'lük payları ile de mağazacılık ve eğitim sektörleri takip etmektedir.



Şekil 3. Türkiye'de franchise veren firmaların sektörlere göre dağılımı

Kaynak: Alkan (2015)

Ülkemizde franchise veren firmaların sayısı, zincir mağazalar ve alışveriş merkezlerinin artması ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Ülkemizde 3000 civarı zincir mağaza vardır. Bu zincir mağaza sistemlerine bağlı şube sayısı ise 60000 civarındadır.

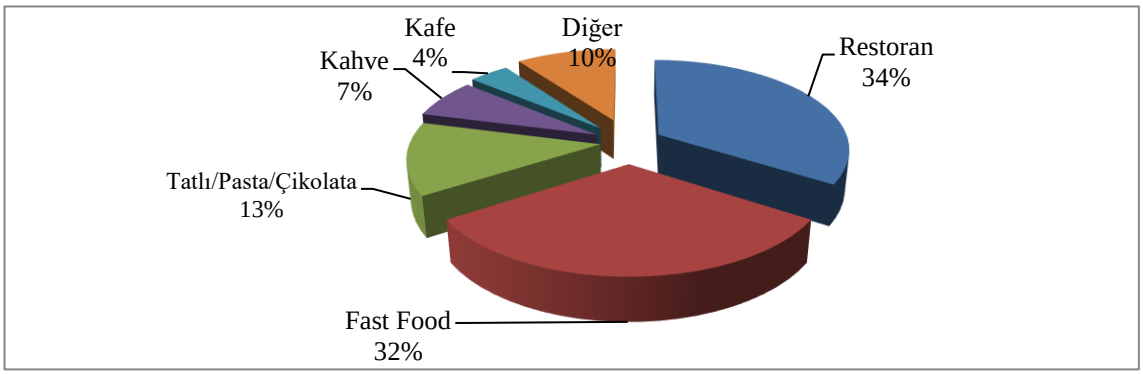
Ülkemizde franchise vermekte olan yaklaşık 2000 firma bulunmaktadır. Bu firmaların 2018 yılında ürettiği istihdam sayısı 350000 kişiyi aşmıştır. Franchising sisteminde 20'ye yakın sektörde sayısız alanda iş yapma imkanı bulunmaktadır. Türkiye'de franchising sektörünün 2018 yılında 43 milyar USD'ye ulaştığı, 2019 yılında ise pazar büyüklüğünün 50 milyar USD'ye ulaşması öngörülmektedir. Çok sayıda talep gören franchise sektörleri gıda, hazır giyim, aksesuar ve kozmetiktir. Franchising sisteminde başarıya ulaşmanın yolu doğru marka ve ekiple doğru konumda faaliyet göstermektir.

Türkiye'deki franchise pazarınn payında yabancı menşeli markalar büyük bir hakimdir. Ülkemizde faaliyet göstermekte olan franchise markalarının %75'lik kısmı yabancı menşelidir. Bu pazarda 6-7 yıl öncesinde 400-500 civarında firma bulunurken, günümüzde bu yaklaşık 2000'dir. Franchising pazarının bu denli hızlı büyümesine etken olarak alışveriş merkezlerinin sayısının artması, dışarıda yeme-içme kültürünün hızla gelişmesi ve sosyalleşme gösterilebilir.

Zincirleşme hususunda en hızlı büyüyen sektörler gıda, fast-food, cafe ve restorancılık şeklindedir. Mobilya ve mağazacılık sektörlerinde de franchising uygulamaları giderek çoğalmaktadır. Giyim sektöründe ise franchise işletmelerinin yerini şube işletmeler almaktadır. Elektronik marketler ise tam anlamıyla organize firmaların tekelindedir. Hizmet sektöründe de yeni gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse, otelciler franchising sisteminin bir parçası olmanın avantajlarının farkına varmışlardır. Sağlık sektöründe de zincirleşme söz konusudur. Emlak sektöründe yerli ve yabancı franchising firmaları pazarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Spor salonu ve yüzme havuları da son dönemlerde yaygınlaşmaya başlamıştır (Alkan, 2015).

Türkiye'de alışveriş merkezlerinin hızla çoğalması sebebiyle franchising sistemleri de patlama yaşamaktadır. Avrupa Franchise Federasyonuna göre, Türkiye 2014 yılı itibari ile 1840 franchise zinciri ile Avrupa birincisi konumundadır. Ülkemizi 1796 zincir ile Fransa, 1199 zincirle ise İspanya takip etmektedir.

UFRAD'a kayıtlı firmalar arasında 84 firma gıda alanınında faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların gıda sektörünün alt dallarına göre dağılımı Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. UFRAD'a kayıtlı gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların gıda alt sektörlerine göre dağılımı

Kaynak: Alkan (2015)

Gıdanın zorunlu ihtiyaç ürünleri arasında olması, bu sektörü ekonominin kötü olduğu zamanlarda bile sürekli bir şekilde iş yapan bir konumda olmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten dolayı gıda sektörü, devamlılık sağlayan ve insan nüfusu ile beraber büyüyen bir yapı halindedir. Bu sektör her yaş ve gelir seviyesine hitap etmektedir. Dolayısıyla bu da sektöre canlılık kazandırmaktadır. Özellikle çalışan insanlar ve öğrencilere hitap eden restoran ve fast-food işletmelerindeki hızlı büyüme son derece olağan kabul edilmektedir. Ayrıca tanınmış firmaların markalarını bayilik sistemine göre franchising sistemi ile daha az maliyetle genişletme olanağının olması, franchising sistemini gün geçtikce daha çok tercih edilen bir sistem haline getirmektedir. İmtiyaz alan işletmeler için de aynı durum geçerlidir. Franchising sistemi ile daha önce de anlatıldığı üzere tanınmış bir markanın himayesinde pazara çok daha güvenli ve hızlı bir biçimde girmek, imtiyaz alan işletmeler için de çok avantajlı bir durumdur (Alkan, 2015).

Tüketiciler özellikle iyi bir şekilde bilmedikleri ve hakkında çok bilgi sahibi olmakta zorlandıkları marka ve işletmelere karşı risk algısı barındırmaktadırlar. Bu risk algısı ve kabullenme seviyeleri; ürünün niteliği, bireyin yapısı, ekonomik ve sosyal çevrenin özelliklerine göre değişmektedir. Risk algılama, bireyin bir ürünü satın alması nedeniyle karşılaşabileceği risklerin, satın alma işleminden önce değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Risk algılama, üründen ürüne değişkenlik gösterebilir. Satın alma işlemi bir gereksinimin karşılanması içindir fakat her satın alma işleminde bireyin beklenti ve tatmin seviyesi eşit olmayabilir. Dolayısıyla her satın alma işlemi sırasında birey tarafından algılanan bazı riskler vardır. Bunlar (Alkan,2015):

- Üründen beklenileni bulamama (performans riski)
- Ürünün kişinin sağlığına zarar vermesi riski (fiziksel risk)
- Yanlış satın almalar sebebiyle yaşanan parasal kayıplar (finansal risk)
- Satın alınan ürün ile birlikte yaşanabilecek zaman ve enerji kaybı (zaman riski)
- Satın alınan ürünün sosyal çevre tarafından beğenilmeme kaygısı (sosyal risk)

Marka ve risk algılama arasında doğrudan bir ilişki vardır ve tüketicilerin tanınmış ve güvenilirliği kanıtlanmış markalara karşı risk algıları daha düşüktür. Bu durum da satın alma eylemini tetiklemektedir. Tüketiciler bildikleri markaların işletmelerinde ve fiyatları standart olan işletmelerde daha rahat tüketim yapma eğilimi göstermektedirler. Bu yüzden marka güvenilirliği ve bilinirliği tüketici tercihleri için son derece önemlidir.

Markanın güvenilir olması ve tanınmış olması franchising şartlarını da etkilemektedir. Güvenilir ve bilinir firmaların franchising şartları yatırımcılar açısından daha ağır iken, ismi az bilinen ve güvenilirliği konusunda şüphe duyulan firmaların şartları yatırımcılar için daha elverişlidir. Fakat burada tanınmış firmaların sahip olduğu müşteri potansiyelini de göz ardı etmemek gerekmekte ve yatırımcılar buna göre kararlarını vermelidirler. Tablo 1'de üç tanınmış ve tüketiciler tarafından kabullenilmiş firma ile üç tanınmamış ve tüketicilerin henüz çok bilgi sahibi olmadıkları firmaların franchising şartları verilmiştir. Her bir tanınmış ve bilinir firmanın yanına tanınmamış ve az bilinen bir firma eklenerek karşılaştırmanın rahat yapılması amaçlanmıştır.

Tablo 1. Çok bilinen ve az bilinen firmaların franchising şartları

Koşullar	McDonald's	Burger House	Sbarro	Pizza Taxi	Mathnasium	Matematik Dünyası
Sözleşme Süresi	10 yıl	-	10 yıl	-	-	-
Başlangıç Ücreti	30.000$+ KDV	-	-	10.000$	49.000$	-
Ortalama Yatırım Maliyeti	250.000-400.000$+ KDV	350.000-600.000 TL	250.000$+ KDV	250.000-300.000 TL	500.000-1.500.000$	3.000-5.000$
Merkez Ülke	Amerika	Türkiye	Amerika	Türkiye	Amerika	Türkiye
Royalty Ödemesi	%4+	%5	%13	-	%10+	-

Günümüzde franchising yatırımları için birçok yabancı menşeli firma Türkiye'yi tercih etmektedir. Bunun nedenleri arasında Türkiye'nin genç nüfusunun fazla olması ve dolayısıyla uygun bir pazar olması gösterilebilir. Buna ek olarak ülkemizde işçilik maliyetlerinin düşük seviyelerde olması ve Türkiye'nin doğu ülkelerine bir sıçrama konumu olarak görülmesi de yabancı yatırımları ülkemize çekmiştir ("Dünya", 1994).

Türkiye'de franchising, yüksek seviyedeki faiz oranlarının getirmiş olduğu risk dolayısıyla genellikle öz sermayesini kullanan yatırımcılar tarafından tercih edilmektedir (Şahingiray, 1992).

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de gittikçe artan işletmeler, franchising sistemi ile yaygınlaşmayı seçmektedir. Özellikle hizmet sektöründe benimsenen işin hızlı ve başarılı yaygınlaşma seçeneği franchising'dir. Bu sayede işini oluşturma, ortak reklam bütçesi ve markayı hızlı şekilde tanıtma gibi avantajlar elde edilmektedir (Koç, 2006).

3. ÇATIŞMA KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı literatürde 20. yüzyılın ilk çeyreğinden günümüze kadar çeşitli şekillerde ilgilenilen ve araştırılan bir konudur. Çatışma kavramı, farklı alanlarda farklı söylemlerle anlatılmıştır. Çatışma sadece yönetimsel değil; iktisadi, toplumsal, psikometrik ve siyasi bir olgu olarak da karşımıza çıkar. Dolayısıyla çatışmayı, tek bir cümle ile açıklamak zordur. Bu nedenle, literatürde çatışma kavramı hakkında birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

İngilizce'de çatışma anlamına gelen "conflict" sözcüğü Latince "conflictus" sözcüğünden türetilmiştir. Bu sözcük, "birbirine vurmak, karşı gelmek" anlamı taşımaktadır (Pekkaya, 1994).

Çatışma, tüm sosyal toplumlarda tespit edilen; kişiler, gruplar, örgütler, milletler içinde veya arasında meydana gelebilen sosyal bir olgudur (Rubin, 1994).

Çatışma, her toplumda bulunan dinamik etkileşimden kaynaklanan doğal bir fenomendir (Çağlayan, 2006).

Koçel'e (2014) göre çatışma "iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık" olarak tanımlanmakta ve ana unsurları da "zıtlaşma, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme" olarak belirtilmektedir.

Çatışma en öz tanımlama ile algıdır (Robbins ve Judge, 2013).

Kişi için çatışma; kişinin eşdeğer iki ya da daha çok durum için belirsizlik hissetmesi, kişiler arasında ise kişilerin karşılıklı taleplerinin çelişmesi halidir. Kişinin veya grubun bir karar almada yaşadığı zorluklar ve gruplar arasındaki uyuşmazlıkların tamamı çatışmadır (Tokat, 1999).

Rahim'e (2001) göre çatışma; "iki ya da daha çok varlığın (kişiler, gruplar, örgütler, uluslar) amaçlarına ulaşmak için aralarında olan uyumsuz ve tutarsız bağdır".

Çatışma, "birbirleriyle ilişkisi olan insanların aralarında bulunan uygunsuz, denk olmayan şey" olarak belirtilebilir (Folger vd., 2013).

Çatışma, "bir opsiyonu seçmede kişinin veya grubun zorluk çekmesi ve bu yüzden karar verme mekanizmalarının işleyişinde bozulma" olarak belirtilebilir (Nural vd., 2012).

Schramm-Nielsen'e göre çatışma, "taraflardan en az birinin ciddi olarak algıladığı bir şey için uyuşmazlık ve tartışma durumu" olarak belirtilebilir (Aktaran: Ojo ve Abolade, 2008).

Vasilopoulos'a göre çatışma, "kişilerin kendilerini, hallerini, yaptıklarını ve tutumlarını başkalarıyla karşılaştırmalarının ardından ortaya çıkan uyuşmazlık durumu" olarak belirtilebilir (Aktaran: Himmetoğlu ve Bayrak, 2017).

Park ve Antonioni (2007) ise çatışmayı; etkileşimli prosesler arasında uyumsuz olma, kabul etmeme ya da olumsuz görüş veya bunlardan kaynaklanan ya da kaynaklanabilecek toplumsal gelişmeler bütünü olarak belirtir.

TDK'ya göre ise çatışma;

- Aynı anda ortaya çıkan birbirlerine zıt veya eşit seviyede cazip arzuların kişide yarattığı psikolojik durum
- Birbirleriyle farklı arzu ve hedeflerin rekabetinden meydana gelen endişe verici ya da mutlu etmekten uzak bilinç hali
- Olay silsilesinin gelişmesini sağlayan kişiler arasındaki içsel ve dışsal çatışmalar
- Anlaşamayan ve birbirine zıt olan güçlü arzu ve yönelimlerin bireyi aynı anda ve yakın seviyede etkilemesi
- Fikir ve düşüncelerin zıtlığından ortaya çıkan zıtlık durumu

olarak tanımlanır.

Baron, çatışma tanımlamalarının çoğunu araştırdıktan sonra, tüm tanımların beş maddede birleştiği sonucuna ulaşmıştır (İlban, 2008):

- Çatışma, çözüme ulaşılamayan durumlarda muhalif kişi, grup, örgüt ya da milletler içerir.
- Çatışmanın oluşabilmesi için, zıtlığın anlaşılmış olması gerekmektedir.
- Çatışma, tüm taraflar için karşıt tarafın sonunda arzularından vazgeçeceği kanısı oluşturur.
- Çatışma bir süreçtir ve bireyler arasında var olan bağlardan kaynaklanır, önceki etkileşimlerin ve olayların temelini yansıtır.
- Karşı tarafın hedeflerini engelleme amacı taşıyan kompleks davranış biçimlerine neden olur.

Çatışma hakkındaki tanımlar genel olarak incelendiğinde birçoğunda, muhaliflik, karşıtlık, engel olmak söylemlerinin bulunduğunu, karşıt ve hedef-fayda uyumsuzluğu bulunan iki ya da daha çok tarafın bulunduğu varsayımlarıyla karşılaşılmaktadır. Ek olarak, birçok araştırmada çatışmanın gizli ve açık şekilde ortaya çıkan kararlı bir eylem olduğu belirtilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009).

3.2. Çatışmanın Meydana Gelme Süreci

Çatışma süreçleri art arda çatışma evreleri olarak ortaya çıkar, gelişir, geriler ve zaman içerisinde farklılaşır (Champoux, 2011).

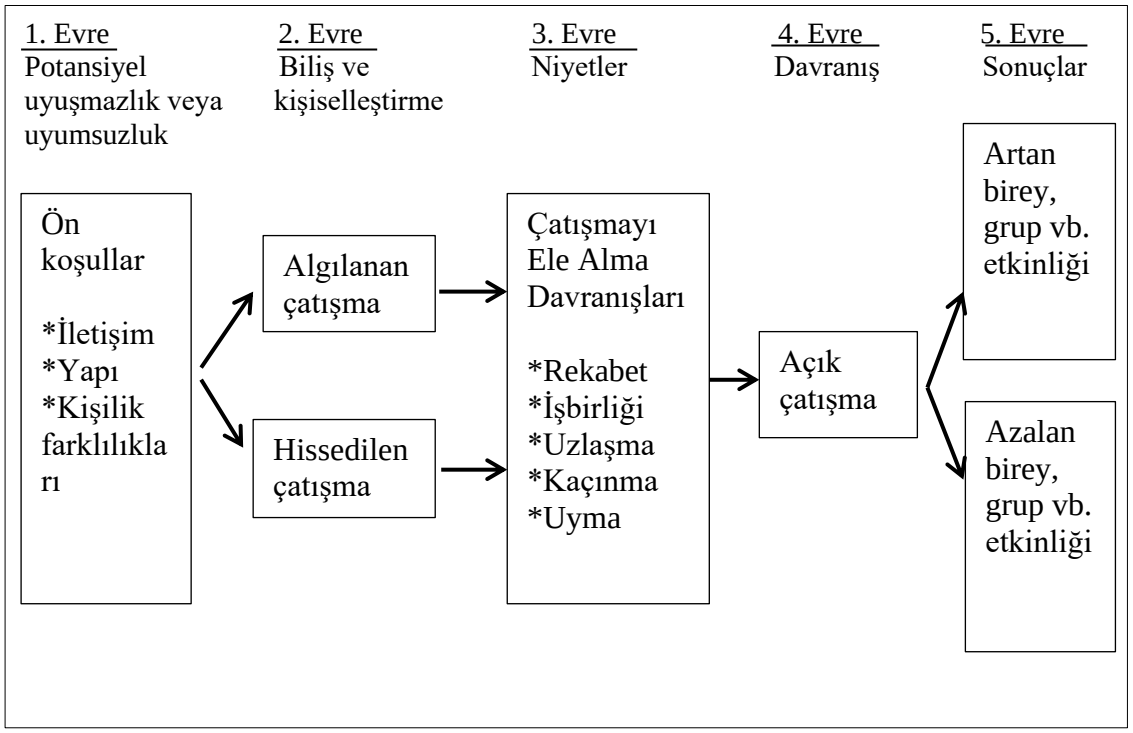
Pondy'e (1967) göre çatışma beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Gizli çatışma
- Algılanan çatışma
- Hissedilen çatışma
- Ortaya çıkan çatışma
- Çatışma sonrası dönem

biçimindedir.

Robbins ve Judge'a (2013) göre çatışmanın meydana gelme süreci birbirleriyle alakalı beş farklı evreden meydana gelmektedir. Bu evrelerden ilki, potansiyel uyuşmazlık, ikincisi, biliş ve kişiselleştirme, üçüncüsü, niyetler, dördüncüsü, davranış ve sonuncusu da sonuç evresidir.

Çatışmanın meydana gelme sürecinin ilk evresinde, ön şartlar çatışmanın doğmasına neden olan temel faktördür. Kişinin farklı bir kişi veya kişilerle yaşadığı kişilik, yapı ve iletişim farklılıkları ikinci evrede çatışmanın sezilmesi ve hissedilmesine neden olur. Üçüncü evrede çatışmanın belirtileri bireylerde; rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlama biçiminde ortaya çıkar. Bu evredeki belirtiler bireylerin özelliklerine, eğitim ve kültür düzeylerine göre değişkenlik gösterebilir. Bir sonraki evre olan dördüncü evrede açık çatışma başlar. Son evre olan beşinci evrede ise çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçları ortaya çıkar. Bu sonuçlar çatışma yaşayan bireyin, grubun vb. etkinliğini yükseltebilmekte ya da azaltabilmektedir. Çatışmanın meydana gelme evreleri Şekil 5'te gösterildiği gibidir.



Şekil 5. Çatışmanın meydana gelme evreleri

Kaynak: Robbins ve Judge (2013)

Wall ve Callister'a (1995) göre, çatışmaların oluşmasına neden olan faktörler belli bir süre sonrasında pozitif ya da negatif sonuçlar ortaya çıkarır. Ortaya çıkan pozitif ya da negatif sonuçlar yeni etkiler oluşturarak yeni çatışmalara sebebiyet verir. Bu biçimde nedenlerin sonucundaki etkilerin yeni nedenler ortaya çıkarması Şekil 6'da gösterilen "çatışma döngüsü" olarak belirtilmiştir.



Şekil 6. Çatışma döngüsü

Kaynak: Wall ve Callister (1995)

Şekil 6'daki çatışma döngüsü biçimi genel bir ifadedir. Rastgele bir sosyal süreçteki gibi çatışma döngüsü; sebepler, temel süreç ve sonuçlardan meydana gelmektedir.

Sonuçlar geri bildirim sayesinde sebepleri etkilemekte ve bu sayede, çatışma döngüsü gerçekleşmekte ve döngü tekrar tekrar devam etmektedir (Wall ve Callister, 1995).

3.3. Örgütsel Çatışma Kavramı

Literatürdeki örgütsel çatışma kavramı tanımlarının bir bölümü örgütsel çatışmayı; çözüme kavuşması gereken bir sorun, örgüt performansını olumsuz etkileyen bir olgu olarak nitelendirirken diğer bölümü; örgüt performansını arttıracak ve doğru yönetilmesi gereken bir olgu olarak nitelendirmiştir. Yapılan bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

Örgütsel çatışma, klasik karar alma mekanizmalarında bozukluk, hedef ve çıkar kaynaklı düşünce farklılıkları, ilgi-yöntem ve görüş açısı değişiklikleri vb. şeklinde belirtilmektedir (Nair, 2008).

Genel anlamda örgütsel çatışma, örgütlerde farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkan uyuşmazlıklar ve üyelerin birbirlerine olumsuz davranmalarıdır (Özgan, 2011).

Örgüt seviyesinde çatışma, birden çok kişi veya grup arasında, çeşitli ihtiyaç ve talepler, yeterince konfigüre edilmeyen iş tanımları, yeterli kadar ahenkli bir çalışma ortamının olmaması ve buna benzer sebeplerle ortaya çıkan düşünsel bağlamda farklılıklar şeklinde belirtilebilir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016).

Örgüt içerisinde çatışma, kişiler ve grupların birlikte çalışma problemlerinden ortaya çıkan işle ilgili eylemleri olumsuz şekilde etkileyen olaylardır (Eren, 2014).

Bireysel çeşitlilikler, hedeflerdeki çeşitlilikler, hedeflere ulaşılmasını sağlayan yöntemler hakkındaki çeşitlilikler, değer yargılarındaki çeşitlilikler, algılama çeşitlilikleri ve sorunların belirlenmesindeki çeşitlilikler sonucu oluşan fikir ayrılıklarına örgütsel çatışma denir. Bazı durumlarda insanlar, örgüt içerisindeki güçlerini ya da mevkilerini arttırmak için de çatışabilirler (Omisore ve Abiodun, 2014).

Pondy (1967) örgütsel çatışmayı "örgüt içerisinde veya örgütler arasında ortaya çıkan; örgütsel faaliyetleri, istikrarı, örgüt yönetimini ve yönetim değişimi etkileyen; kaynakları ve sonuçları olan problemler" şeklinde belirtmiştir.

Örgütsel çatışmalar genelikle olumsuz, yıkıcı ve kaçınılması gereken bir durum olarak algılanmakta, fakat olumlu ve yapıcı sonuçlar da doğurabilmektedir (Folger vd., 2013).

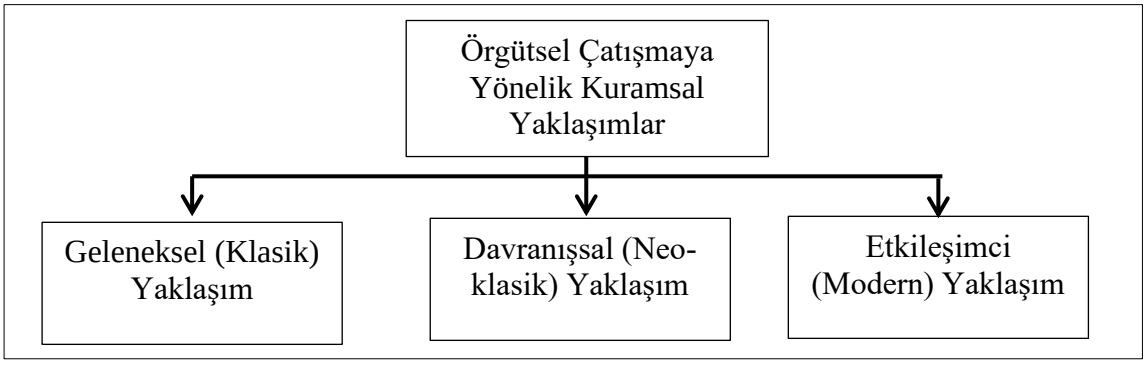
Örgütsel çatışmalar yönetilmeleri gereken süreçlerdir. Örgüt içerisinde çatışmaların olumlu ya da olumsuz olduğu net bir şekilde bariz değildir. Çatışma bir taraf için olumlu olabilirken, diğer taraf için olumsuz olabilir. Değişime ayak uyduramayan örgütler, çağı yakalayabilmek için daha çok çatışmaya ihtiyaç duyar. Ayrıca, örgütlerin sorumluluklarını daha iyi yerine getirmeleri için gerek olan çatışma seviyeleri zamanla değişkenlik gösterebilir (Champoux, 2011).

Karşılıklı etkileşimde bulunan, birlikte çalışan kişilerin olduğu her yerde çatışmalar ve görüş ayrılıkları yaşanabilmektedir. Önemli olan, bu durumlardan gerektiği kadar yararlanabilmek ve olumsuz sonuçlarını hafifletmektir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011).

Örgüt içerisinde gereğinden fazla çatışma, kişi veya grupların enerjilerinin kırılmasına sebep olmakta, fakat çatışmanın olmama durumu da örgütsel tembellik ve sıradanlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, yeterli düzeyde çatışma, örgüt içindeki sıradanlığa ortadan kaldırma, çalışanları zinde tutma, örgütteki problemlerin belirtilmesi, örgüt içi ilişkileri geliştirme, örgütün amaç ve hedeflerini güncel tutma konularında örgüte yarar sağlamaktadır (Altıntaş, 2018).

3.4. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel çatışma zaman içerisinde farklı şekillerde algılanıp yorumlanmıştır. Bu algı ve yorum farklılıkları zaman içersinde örgütsel çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımları da etkilemiştir. Bu yaklaşımların farklılıkları esas olarak, örgütsel çatışmanın örgütlere olumlu mu veya olumsuz mu ya da ne kadar olumlu veya olumsuz etki bırakacağı hakkındaki fikir ayrılılıklarından oluşmaktadır. Bu yaklaşımlar, üç temel anlayış içerisinde sınıflandırılmaktadır. Bunlar Şekil 7'de belirtilmiştir.



Şekil 7. Örgütsel çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlar

3.4.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, örgüt içi süreçlerde en yararlı örgütlenmenin nasıl olması gerektiği temeline dayanan ve örgütsel çatışmayı zararlı, kesin olarak çözüme kavuşturulması gereken bir olgu olarak kabul eden bir yaklaşımdır. Örgütsel çatışma olumsuzdur ve bu yaklaşımda bunu bu kanıyı güçlendirmek için örgütsel çatışma şiddet, mantıksızlık ve sertlik gibi terimlerle yakın anlamda kullanılmıştır (Robbins, 1993).

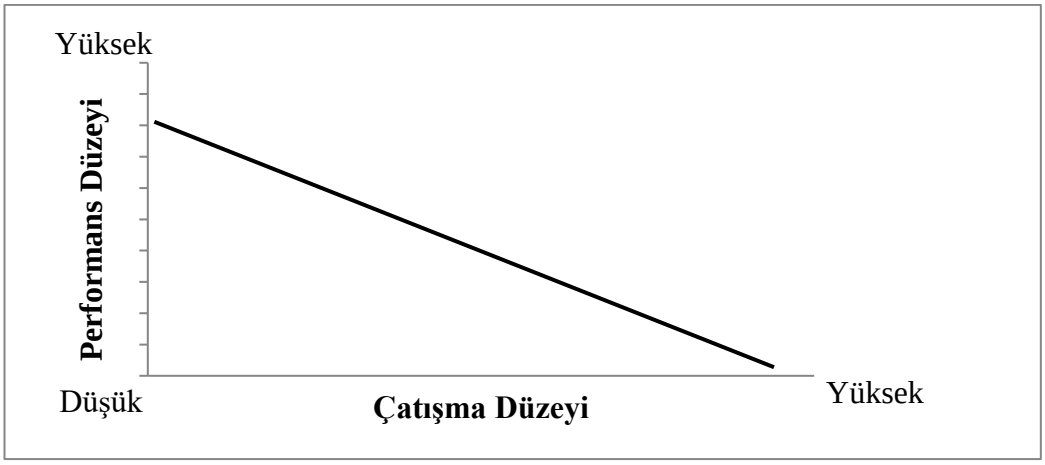
Geleneksel yaklaşım, 1880'li yıllardan itibaren dile getirilen ve etkisini 1930'lu yılların sonlarına doğru kaybeden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütsel çatışmayı yıkıcı bir olgu olarak belirtmiş ve bir şekilde örgütsel çatışmadan kaçınmak gerektiğini savunmuştur (Topaloğlu, 2011).

Geleneksel yaklaşıma öncülük eden kişiler; bilimsel yönetim hareketinin kurucularından kabul edilen Frederick Winslow Taylor, yönetim kuramına öncülük eden Henry Fayol ve bürokrasi kuramının öncüsü Max Weber'dir (Nergiz, 2018).

Klasikler örgüt içindeki çatışmaları işlevsellikten uzak ve örgütün zararına olan öğeler olarak görmektedirler. Bu nedenle, örgütsel çatışmadan kaçınılması gerekmektedir. Klasik yaklaşıma göre, örgütsel çatışma stres ve sorun oluştur. Dolayısıyla bu durum, alınan karar ya da yapılan davranışların iş memnuniyetsizliğine sebep olmasına ve üretimi ve üretime desteği düşürmesine neden olacaktır. Örgütsel çatışma kişiler arası iletişim eksikliğine ve gruplar arasında yalnız kalmalara neden olmaktadır. Bu nedenle, örgüt idarecileri örgütsel çatışmayı engellemek ve yok etmek için çatışma yönetim modelleri geliştirmelidir. Bu durum da, idarecilerin beceri ve zaman kaybına sebep olacaktır (Öztaş ve Akın, 2009).

Bu yaklaşıma göre, örgütsel çatışmaların meydana gelerek örgüt yapısını bozmasının sebebi örgütü yönetenlerin evrensel yönetim prensiplerini etkili bir şekilde uygulamamaları ve yönetim ile çalışanları ortak paydada birleştirmede yetersiz olmalarıdır (Şimşek, 2002).

Sonuç olarak, geleneksel yaklaşım, örgütteki çatışmaların nedenlerini araştırmak, çatışmaların üzerinde durmak yerine örgütsel çatışmalardan uzak durulmasını ve bunların engellenmesi gerektiğini düşünerek, çatışmanın yükselmesiyle birlikte örgütsel performansın düşmesini bekler. Bu ilişki Şekil 8'de belirtilmiştir.



Şekil 8. Geleneksel yaklaşımda örgütsel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi

3.4.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, örgütsel çatışmayı doğal bir örgütsel davranış olarak kabul etmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Bu yaklaşımın ana felsefesi, kişinin davranışlarını inceleyen davranışsal yaklaşım kuramından gelmektedir. Davranışsal yaklaşım bu odak noktası sebebiyle örgütleri açık yapılar olarak kabul eder ve örgütteki insan olgusunu umursamamazlık yapmaz. Bu yaklaşıma göre, çatışma, örgüt gibi açık ve insan odaklı yapılarda ortaya çıkabilen doğal bir davranıştır (Sığrı ve Gürbüz, 2014).

Davranışsal yaklaşım, 1940'lı ve 1970'li yıllar arasında kabul görmüştür (Kasap, 2006).

Davranışsal yaklaşıma göre, grup veya takım şeklinde çalışan bireyler arasında çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Bu nedenle çatışma, her zaman olumsuz kabul edilmemeli aynı anda, kişilerin etkinliğini arttırabilecek olası bir kuvvet olarak görülmelidir (Robbins ve Judge, 2013).

Davranışsal yaklaşım, örgütsel süreçlerde hiç çatışma ortaya çıkmaması durumunu örgütlerin yenilik ve değişim gibi konularda sıkıntı çektiği şeklinde yorumlamakta fakat, çatışmanın devamlı ortaya çıkmasını da örgüt etkinliğini olumsuz etkileyen bir durum olarak değerlendirmektedir (Koçel, 2014).

Davranışsal ve geleneksel yaklaşım arasındaki temel fark örgütteki insan faktörünün kabul edilip/edilmeme durumudur. Davranışsal yaklaşım, örgütteki kişi ve gruplar

arasındaki çeşitliliği doğal bir durum olarak değerlendirmekte ve çatışma yaşanmasını yönetimsel bir bozukluk olarak kabul etmemektedir. Geleneksel yaklaşım ise çatışmayı, zararlı bir olgu olarak değerlendirir, insan faktörünü önemsemez ve örgüt performansı ile negatif ilişkili olduğunu belirtir.

3.4.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Örgütsel çatışmaya dair son yaklaşım etkileşimci yaklaşımdır. Örgütsel çatışmayı konu alan yaklaşımların tarih boyunca değişimleri araştırıldığında, çatışmadan kaçınılması, çatışmanın örgüt için önlenemez bir olgu olmasının kabul edilmesi ve çatışmanın örgüt için olumlu olduğu şeklinde ilerleyen bir süreç yaşanmıştır.

Çatışmayı yeterli düzeyde olumlu olarak niteleyen bu yaklaşımın altyapısı modern yönetim zihniyetidir. Buna göre, örgütte çatışmanın yaşanması demek, resmiyetçiliğin, sıradanlığın ve yapısalcılığın olmadığı demektir ki, etkileşimci yaklaşım çerçevesinden değişim ve gelişim ile karşıt olan bu terimlerin olmaması olumlu olarak kabul edilir. Bu noktada bazı yazarların etkileşimci yaklaşımı değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

Etkileşimci yaklaşım örgütsel çatışmayı, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi için gerekli olan bir olgu olarak belirtir (Robbins ve Judge, 2013).

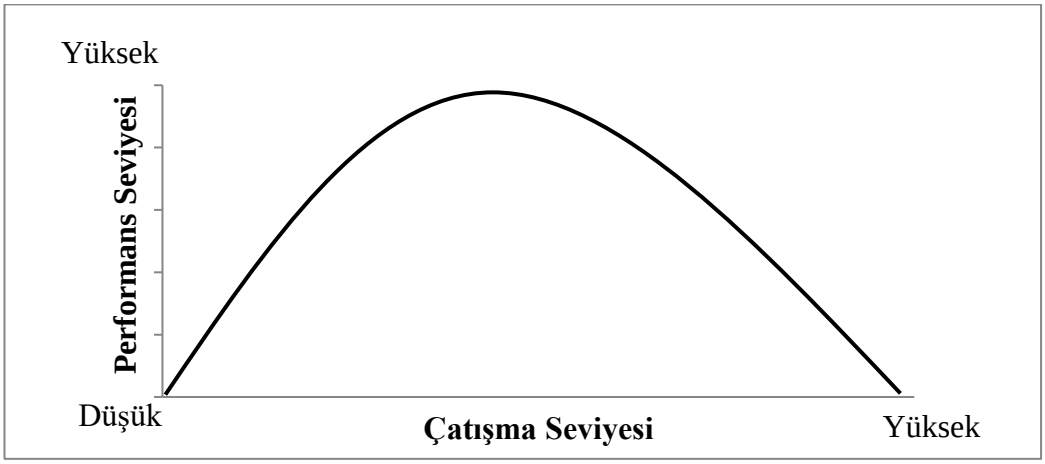
Etkileşimci yaklaşımda örgütsel çatışma, etkin bir örgüt yönetimi için olumlu bir belirtidir. Çatışma, yaratıcılık için belli düzeyde gereklidir. Sorunlara özgün çözümler sunan veya örgütsel hedeflere hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayan çatışmalar fonksiyoneldir. Çatışmanın düşük seviyede olması ya da hiç ortaya çıkmaması örgüt içerisinde sıradanlık, karar verme mekanizmasında bozukluk ve verimsizliğe sebebiyet verecektir. Ancak, kontrolden çıkan çatışmalar da örgüte olumsuz etki edecektir. Bu yüzden, etkileşimci yaklaşımda kabul gören görüş; düşük seviyedeki çatışmaların sıradanlık ve verimsizliği tetiklediği, yüksek seviyedeki çatışmaların ise örgütün dağılmasına neden olduğu şeklindedir (Rahim, 2001).

Örgütsel çatışmalar, çeşitli fikir ve görüşlerin dile getirilmesine ve özendirilmesine neden olurken, çatışmanın düşük seviyede olması ya da hiç olmaması ise örgütsel gelişimin yavaşlamasına ve örgüt içerisinde durgunluğa neden olur. Bu nedenle, etkileşimci yaklaşımı savunan kuramcılar her örgütte optimum seviyede çatışmayı örgüt için faydalı olarak değerlendirirler. Bu yaklaşımı kabullenen kuramcıların çatışma

hakkındaki görüşlerini üç maddede ifade edebiliriz. Bu maddeler şöyledir (Yeniçeri, 2009);

- Örgütsel çatışmalara olumlu ya da olumsuz denilemez çünkü örgütte çatışmalar "kaçınılmazdır". Çatışmaların sonuçları doğru değerlendirilerek çözüme yönelik "bilgi ve yetenekler" geliştirilmelidir.
- Çatışma çözüme kavuşmak zorunda olan bir sorun değil, "yönetilmesi gereken bir olgudur". Çatışmalar örgüt verimliliğini arttırır ve kişilerin yaratıcılık yeteneğini geliştirir.
- Çatışmanın örgüte yarar sağlaması için doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada, örgütteki idarecilerin rolü önem arz eder.

Etkileşimci yaklaşım perspektifine göre örgütsel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi Şekil 9'da belirtildiği gibidir.



Şekil 9. Etkileşimci yaklaşıma göre örgütsel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi

Kaynak: Bauer ve Erdoğan (2012)

3.5. Örgütsel Çatışmanın Türleri

Örgütsel çatışma literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda en çok atıf alan çatışma türleri dört başlıkta ele alınacaktır.

3.5.1. Taraflarına Göre Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmanın tarafları kişisel, kişilerarası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası olmak üzere beş alt başlıkta incelenecektir.

3.5.1.1. Kişisel çatışma (bireyin iç çatışması)

Kişinin kendisinden ne beklediğini bilmediği ya da kendisinden farklı ve anlamsız eylemler beklediği ve kendisinden gerçekleştirebileceğinin fazlasını beklediği hallerde ortaya çıkan ve kişiyi rahatsız ederek stres yaşamasına neden olan çatışmadır (Koçel, 2014).

Kişisel çatışmalar, hedefler ve beklentiler konusunda daha fazla ortaya çıkarlar. Bazı hedef ve beklentilerin en üst seviyede olması ile diğer hedef ve beklentilerin çok alt seviyede olması kişiyi içsel çatışmaya sürüklemektedir (Nortcraft ve Neale, 1990).

Kişisel çatışma; yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma olmak üzere üç şekilde görülür (Ayan, 2018).

3.5.1.2.Kişiler arası çatışmalar

Kişiler arası çatışma, iki ya da daha çok bireyin farklı konularda uyuşmazlık göstermesidir. Bu çatışmalar genel olarak, bireylerin hedeflerinin, uyguladıkları metotların, bilgi düzeylerinin ve değer yargılarının değişik olması sebebiyle ortaya çıkar (Güzel, 2010).

Kişiler arası çatışmalar, örgüt içerisinde iki ya da daha çok kişinin birbirleriyle görüş ve düşünce yapılarının değişkenliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır. Bu değişikliklere, kişilerin "bilgi, kültür, eğitim, statü ve uyguladıkları metotların" farklı olması neden olmaktadır (Folger vd., 2013).

Çeşitli etmenlerden dolayı kişiler arası çatışmalar örgütlerde sık sık görülebilmektedir.

3.5.1.3. Grup içi çatışma

Grup içi çatışma, grup üyelerinin homojen olmayan yapılar nedeniyle özellikle hedefler, görevler ve süreçler konusundaki anlaşmazlıklarından kaynaklanan çatışmadır (Karip, 2003).

Örgütlerde grup içi çatışma, gruba mensup kişilerin bir bölümü ya da tamamı arasında uyuşmazlık, münakaşa ve çekişme nedeniyle ortaya çıkan çatışma olarak belirtilir. Grup performansını üst düzeyde etkileyebilen bu çatışmalar, grubun enerjik ve etkin olmasını sağlar. Grup kurallarının bireylere yansıtılması aşamasında ve grup liderinin herhangi

bir sebepten dolayı gruptan çıkmasıyla ortaya çıkan bu çatışmalar grubun parçalanmasına da neden olabilir. Buna örnek olarak, aile firmalarında, firma sahibinin ölümünden dolayı çıkan çatışmaların firmaları yok olma derecesine getirlmesi verilebilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

3.5.1.4. Gruplar arası çatışma

Gruplar arası çatışma, örgüt içinde birden çok grup arasında; farklı örgütsel sebeplerden dolayı yaşanan çelişen rekabetten meydana gelen çatışma türüdür (Şendur, 2006).

Bu çatışmaları örgüt içerisinde sıkça karşılaşılan ve örgütün hedeflerine ulaşmasını, performansını ve enerjisini hem pozitif hem negatif etkileyebilen çatışmalar olarak da değerlendirebiliriz (İmamoğlu, 2014).

Gruplar arası çatışmaların yönetilmesi örgüt yöneticilerinin çok zamanını alabilmektedir. Çünkü bu yöneticiler bazı zamanlarda çatışan gruplardan birinin içerisinde yer alabilirler. Böyle durumlarda, çatışan grupların tamamını tatmin edecek bir çözüm bulmak oldukça zor olabilmekte ve bu da hem yöneticilerin zamanını harcamasına hem de çatışmanın ilerlemesine neden olmaktadır (Yıldızoğlu, 2013).

3.5.1.5. Örgütler arası çatışmalar

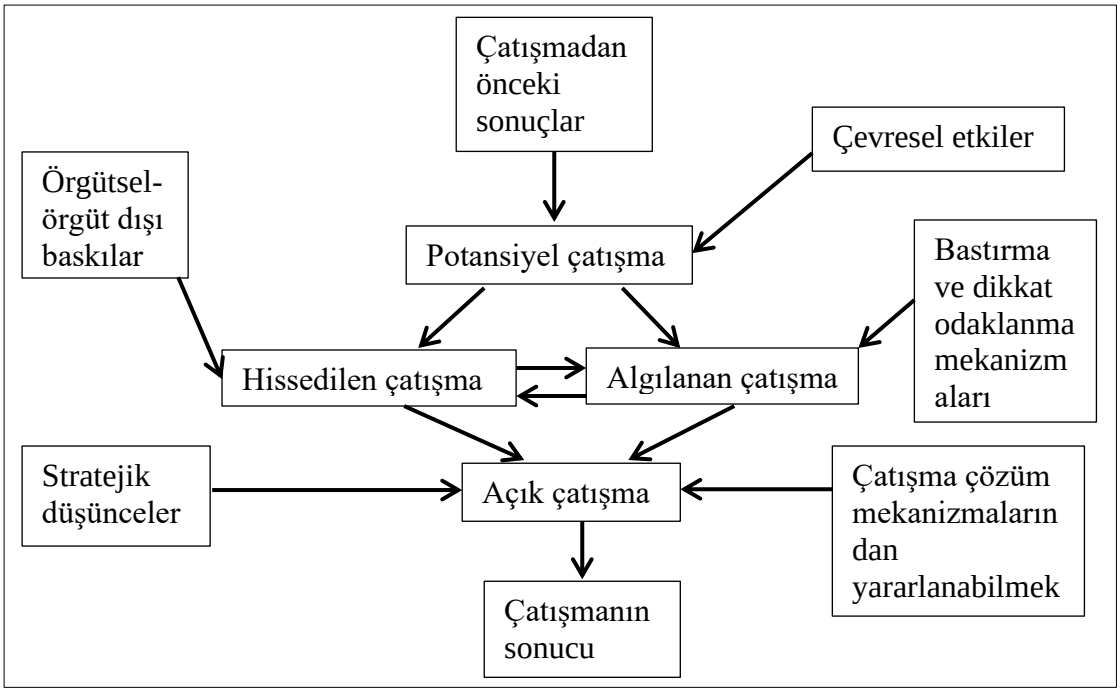
Örgütler arası çatışma, açık sistem görüşü içinde ve ekonomik sistemde birbirleriyle ilişkisi bulunan farklı örgütlerin çatışmalarına denir (Çağlayan, 2006).

Örgütler arasındaki çatışmalarda, "toplumsal şartlar, tarihsel gelişmeler ve ekonomik ilişkilerle" birlikte "statü ve kaynakların adaletsiz dağıtımı" da etkilidir (Şahin, 2013).

Ekonomik rekabet içerisinde, örgütler arası çatışmalar, rekabetçi ve açık sistem görüşünü benimseyen bir ekonomik ve çalışma düzeninde istenilen durumlar meydana getirir. Örgütler arası çatışmaların, mevcut "ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin" ilerletilmesini, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacakları ifade edilmektedir (Şimşek, 2002).

3.5.2. Açığa Çıkma Süreçlerine Göre Örgütsel Çatışma Türleri

Pondy'e (1967) göre açığa çıkma süreçlerine göre örgütsel çatışma türleri Şekil 10'da gösterilecek daha sonra bu türler dört alt başlıkta incelenecektir.



Şekil 10. Açığa çıkma süreçlerine göre örgütsel çatışma türleri

Kaynak: Pondy (1967)

3.5.2.1. Potansiyel çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmayı oluşturabilecek öncül sebepleri belirtir (Sökmen, 2013).

Potansiyel çatışma, çatışmanın henüz ortaya çıkmadığı fakat, çatışmayı oluşturacak nedenlerin var olduğu durumları belirtir. Potansiyel çatışmanın nedenlerine örnek olarak; kaynakların sınırlı olması, bütçe ve teçhizat yetersizliği, hedeflerin farklı olması, işbirliğinde uyuşmazlık ve karakter farklılıkarı verilebilir (Champoux, 2011).

Örgütteki kısıtlı kaynaklar için yapılan rekabet, kişi ve gruplar arasındaki hedef farklılıkları, fonksiyonel bağımlılık, yetersiz iletişim gibi nedenler potansiyel çatışmaya sebep olmaktadırlar (Şendur, 2006).

3.5.2.2. Algılanan çatışma

Algılanan çatışma, kişilerin bir bölümünün veya hepsinin çatışmayı oluşturabilecek bir nedeni algıladığı durum olarak ifade edilebilir. Bu çatışma türünün, örgüt içindeki mevcut durumun doğru veya yanlış değerlendirilmesiyle çalışanların kendileri için bir tehlike algılamaları veya potansiyel bir kayıp belirlemeleri ile ilişkisi bulunmaktadır (Türkel, 2000).

Algılanan çatışmada en mühim durum, bireylerin mevcut sorunların farkında olmalarıdır. Ancak, buradaki sorunların bireylerin tanımlaması kolay değildir. Ek olarak, anlaşmazlıkların farkına varılması ile örgütteki çalışanlar arasında gerginlik yaşanmaktadır (Coffey vd., 1994).

3.5.2.3. Hissedilen çatışma

Hissedilen çatışma, çatışmaya taraf olan bireylerin olayları hissetmeleri ve olaylara yönelik takındıkları tutumlar ile ilgilidir. Taraflar gergin ve sinirli olabilirler. Tarafların duyguları çatışmaya yön verir (Pondy, 1967).

Hissedilen çatışma, çatışma sürecinde çalışanların olaylara yönelik duygularını belirtir. Hissedilen çatışmaya örnek olarak çalışanların; sinirli, küskün, endişeli ve gergin olmaları verilebilir (Koçel, 2014).

3.5.2.4. Açık çatışma

Açık çatışma, genel bir ifade ile çalışanların çatışma boyunca yaptıkları gerçek tavır, davranış ve eylemler olarak belirtilir. Bu çatışmada, çatışmaya taraf olanlar belli eylemler (saldırganlık, tartışma, bilgi vermeme, küçük düşürme vb.) içerisine girmektedirler (Tutar, 2007).

Açık çatışma, çatışmanın taraflarının fiilen yaptıkları davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak; kaba sözler, fiziksel kuvvet, bilgilere ulaşmayı engelleme gösterilebilir (Kılıç, 2001).

3.5.3. Örgüt İçerisindeki Konuma Göre Örgütsel Çatışma Türleri

Hiyerarşik bir düzenin bulunduğu örgütlerde örgüt içindeki konuma göre çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmaları, dikey çatışma, yatay çatışma ve komuta-kurmay çatışması şeklinde üç alt başlıkta incelenecektir.

3.5.3.1. Dikey çatışma

Dikey çatışma, örgütün hiyerarşik düzeninde ast ve üst kişi veya gruplar arasında oluşan bir çatışma türü olarak belirtilebilir. Bu çatışmalar, örgütün hiyerarşik sistemi nedeniyle dikey eksenli çatışmalardır. Bu tip çatışmalar genel olarak yönetsel seviyede kişi ya da

grubun, astlarını çok baskı altında tutmaları, dayatma ve kötü davranışlarda bulunmaları sebebiyle oluşan çatışmalar olarak değerlendirilir. Bunun yanında dikey çatışmalar, iletişim eksikliği veya hedeflerin uyuşmaması sebebiyle de ortaya çıkabilmektedir (Ünlü, 2004).

3.5.3.2. Yatay çatışma

Yatay çatışma, örgütün hiyerarşik düzeninde aynı seviyede bulunan kişi ya da gruplar arasında yaşanan bir çatışma türü olarak belirtilebilir. Bu çatışmaların ana sebeplerinden biri, aynı seviyedeki kişi ya da grupların çıkarlarının çelişmesidir. Aynı seviyede yer alan kişi ya da gruplar terfi almak, işlerinin önemini kabullendirmek vb. gibi nedenlerle birbirleriyle rekabet ederler ve bu durum çatışmaya zemin hazırlar (Tutar, 2004).

Bu çatışma türü farklı hedefleri olan, kısıtlı imkanları kullanan, rekabet içerisinde olan ve eşit hiyerarşik seviyedeki iş görenler arasında genellikle benzer departmanlarda ortaya çıkmaktadır (Ertürk, 2000).

3.5.3.3. Komuta-kurmay çatışması

Örgüt içerisinde en çok karşılaşılan çatışma türü komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu çatışma ana sebebi, komuta ve kurmay çalışanlarının birbirlerine ve örgüt içindeki statülerine farklı perspektiften bakmalarıdır (Öztaş, 2005).

Barensel'e göre bu çatışmanın kökeninde yatan sebepler şunlardır (Tuğlu, 1996);

- Üstlendiği rollerin değişkenliği
- Eğitim ve yetişmenin farklı olması
- Kurmay çalışanların mevcudiyetlerini hissettirme isteği
- Kurmay çalışanların otoritelerini genişletmeye eğilimli olmaları
- Komuta çalışanlarının maaş ve terfilerinde kurmay çalışanların söz hakkına sahip olmaları
- Kurmay çalışanların üst yönetim ile samimiyetleri
- Kurmay çalışanların tavsiyelerinin çıktılarından sorumlu olmaları

Komuta-kurmay çatışmasının sebebi genellikle yetki ve sorumluluk hakkında yaşanan kargaşadır (Yelkikalan, 2006).

3.5.4. Örgüt Performansına Etkisine Göre Örgütsel Çatışma Türleri

Modern yaklaşımda optimum bir seviyede çatışmanın var olmasının örgüt için olumlu olduğu görüşü vardır. Örgüt performansına etkisine göre örgütsel çatışmalar da buna dayanılarak işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılırlar.

3.5.4.1. İşlevsel çatışma

Örgütteki bazı çatışmalar, kişileri ya da grupları daha çok efor sarf etmeye ve birlikte çalışmaya yöneltir ve bu sayede örgüt hedeflerini destekler ve etkinliği artırır (Şendur, 2006). İşlevsel çatışmalar olarak isimlendirilen bu tür çatışmalar örgütlerin hedeflerine daha etkili ve hızlı ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

Tjosvold'a (1991) göre çatışmaların işlevsel olmaları için örgütlerin birtakım özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu özellikler şunlardır;

- Ast ve üst çalışanlar arasında ortak erdemler kabul edilir olmalıdır.
- Yaşanan çatışmaların olumlu bir şekilde çözüme kavuşturulması için yeterli seviyede bilgi birikimi olmalıdır.
- Farklı fikir ve görüşlere saygı duyulmalı ve çatışan tarafların birbirlerine katkı sağlayacak bir biçimde iyileştirme seyrinde bir yapının oluşturulması sağlanmalıdır.
- Örgüt içindeki yeni girişim ve gelişimlere sürekli destek olunmalıdır.

Bu ölçülerin oluşması için tarafların birbirlerine güvenmesi çok önemlidir. Güvenin sağlanmadığı örgütlerde, hedeflere ulaşılması zorlu olacaktır (Düşükcan, 2008).

3.5.4.2. İşlevsel olmayan çatışma

İşlevsel olmayan çatışmalar, işlevsel çatışmaların tam aksine, örgütlerin amaç ve hedeflerini elde etmesine engel olan çatışmalar olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 2008).

Örgütlerde işlevsel olmayan çatışmaların, örgütün hedeflerine göre yönetilip işlevsel olabilmesi için bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar (Düşükcan, 2008);

- Çalışanlar örgütteki çatışmaları kabul etmeli, farklı ve zıt görüşlere açık olmalı, çıkan tartışmaları bir şans olarak görmelidirler.

- Çatışma içerisindeki çalışanların, çözüme inanması ve güvenmesi gerekmektedir.
- Çatışmaların tarafları müşterek bir yol bulmalı ve birbirlerini geliştirmelidirler.
- Çatışma taraflarına çatışmanın yönetilmesi olanağı sunulmalıdır.

İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar arasındaki fark açık bir şekilde ortaya konamaz (Hocker ve Wilmot, 1995). Bu durumda önemli olan, çatışmanın taraflarının çatışmayı ne şekilde gördükleridir. Bu görüş, çatışmanın olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğunu belirleyecek tesirleri oluşturur (Edelmann, 1993).

3.6. Örgütsel Çatışmayı Etkileyen Faktörler

Literatürde örgütsel çatışmayı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması farklı şekillerde yapılmıştır. Yapılan literatür taramasının sonucu olarak örgütsel çatışmayı etkileyen faktörler Tablo 2'de belirtilecek daha sonra bu faktörler açıklanacaktır.

Tablo 2. Örgütsel çatışmayı etkileyen faktörler

Bireysel Faktörler	Grupsal Faktörler	Örgütsel Faktörler
-Kişilik farklılıkları -Hedef ve değer farklılıkları -Statü ve güç farklılıkları -Anlama ve yorumlama farklılıkları	-İletişim ile ilgili sorunlar -Kararlara katılım	-Örgütsel büyüklük -Fonksiyonel bağımlılıklar -Kısıtlı kaynaklar için çekişme -Yönetimle ilgili problemler -Yönetim şekillerindeki farklılıklar -Denetim -Kural ve ilkeler -Görev tanımı kaynaklı sorunlar

3.6.1. Bireysel Faktörler

Sosyal entegrasyon içerisinde bulunan kişilerin olduğu her alanda bireysel faktörler nedeniyle kişiler arasında anlaşmazlık ve çatışmaların yaşanması önlenemez bir durumdur (Okçu vd., 2016). Örgütsel çatışmayı etkileyen bireysel faktörler dört alt başlıkta incelenecektir.

3.6.1.1. Kişilik farklılıkları

Örgüt içerisinde kişilik farklılıkları nedeniyle yaşanan çatışmalar sıklıkla görülmektedir. Kişilerinn farklı amaç, davranış, beceri, değer yargısı ve nitelikte olmaları kişilik tutarsızlıklarının yani, çatışmaların ciddi bir sebebidir (Koçel, 2014).

Farklı karakter yapıları, davranış farklılıklarının bir nedeni ve çatışmanın doğması için en etkili sebeplerdendir (Öztaş, 2005).

Potansiyel çatışmanın nedeni örgüt içerisindeki farklı kişilerin varlığıdır. Ayrıca, potansiyel çatışmanın kaynağı, "kişilik, duygu ve değerleri" içeren kişisel farklılıklardır (Robbins ve Judge, 2013).

Kişilerin farklı karakteristik özelliklerinin olması; olaylara farklı şekillerde bakmalarına, farklı davranışlar sergilemelerine neden olur ki bu da çatışmaya sebebiyet verebilir (Rollinson, Broadfield ve Edwars, 1998).

3.6.1.2. Hedef ve değer farklılıkları

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bir bütün olması, bireylerin uyumlu davranışlar sergilemeleri ve aynı hedefler için çabalamaları gerekmektedir. Ancak, kişilerin farklı inanç, tutum ve beklentileri bunu zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içinde bir çatışmanın oluşması kaçınılmaz olmaktadır (Peker, 1995).

Örgütlerin görevlerinin değişken olması, örgüt içerisindeki bölümlerin de farklı hedeflerinin olmasına neden olur. Bir bölüm mali disiplini sağlamak isteyebilirken diğer bölüm örgüt etkinliği için mali disiplinden taviz verebilir. Dolayısıyla, hedeflerdeki farklılıklar bölümler arasında bir çatışma başlatabilir (Ivancevich ve Matteson, 1990).

Örgüt içerisindeki kişiler arasında hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler hakkında fikir ayrılıklarının olması, çatışmaya sebep olabilen bir diğer faktördür. Ayrıca, yöneticiler örgütün veya örgüt departmanlarının hedefleri konusunda farklı görüşlere sahip olabilecekleri gibi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hedef farklılıkları da çatışmalara sebebiyet verebilir (Nergiz, 2018).

Kişilerin hedeflerinin aynı olması beklenemez. Önemli olan hedef farklılıklarının örgüte fayda sağlayacak şekilde bir bütün olarak incelenmesi ve bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu durumun tam tersi, örgütte çatışmaya neden olabilmektedir (Öztaş, 2005).

3.6.1.3. Statü ve güç farklılıkları

Sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan örgütlerde kişilerin bulundukları pozisyonlardan kaynaklanan çatışmaların oldukça fazla olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü kişiler için yıllar boyunca aynı örgütte çalışarak kazandıkları statü önemlidir. Dolayısıyla yeni, eğitimli ve genç bir kişinin hemen kritik görevlere atanması, örgüt içindeki diğer kişilerde haksızlık olarak karşılık görebilir ve çatışmalara neden olabilir (Davis, 1984).

Statü çatışmaları genellikle, örgüt içerisinde yaş ve kıdem olarak eski olan kişilerin, yeni gelen deneyimsiz kişilerin emrinde çalışmayı kabul etmemelerinden kaynaklanmaktadır (Kılınç, 1996).

Örgüt içerisinde statüler genellikle açık bir şekilde belirtilmediğinden, statünün kişilere verdiği yetki ve sorumluluklar ile statüler arası bağlar da tanımlanamamaktadır. Dolayısıyla, örgütteki bazı kişi ya da gruplar kendilerinin ve diğerlerinin statülerini farklı olarak algılayabilirler (Öztaş, 2005). Statü hakkındaki bu farklı algılamalar, iletişim üzerinde etki göstererek çatışmalar yaratabilir (Koçel, 2014).

Güç, karşı tarafı etki altına alma sürecidir. Bu sürece kişilerde bulunan vasıflar müdahil olurlar. Örgütteki kişilerin ellerinde bulunan güçleri genişletmek istemeleri, diğer kişilerle çatışmalarına sebep olur (Tuğlu, 1996).

3.6.1.4. Anlama ve yorumlama farklılıkları

Kişilerin ya da grupların olay ve gelişmeleri çeşitli biçimlerde anlamaları bilişsel seviyede çatışmaya sebep olmaktadır. Anlama, dış dünyanın değerlendirilmesi ve tutumlara aktarılması olarak belirtilir. Bu yüzden çeşitli şekillerde ortaya çıkan anlama farklılıkları kişi veya grupların, birbirlerinin uyumsuz özelliklerini anlamlandırmasına ve çelişkili davranışlar sergilenmesine neden olabilir. Özellikle, inanç, erdem, zamanlama gibi konularda ortaya çıkan anlama farklılıkları veya yanlış anlamalar bireyler ya da gruplar arası çatışmaları ortaya çıkarır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Kişiler olayları anlarken kendi süzgeçlerinden geçirirler. Kişilerin anlamalarındaki farklılıkların sayısı arttıkça, çatışmanın şiddeti de bir o kadar artmaktadır (Tengilimoğlu, 1991).

Bireylerin ya da grupların olay ya da gelişmeleri farklı biçimler anlamlandırmaları olası bir çatışma sebebidir (Koçel, 2014).

3.6.2. Grupsal Faktörler

Örgütsel çatışmayı etkileyen grupsal faktörler iki alt başlıkta incelenecektir.

3.6.2.1. İletişimle ile ilgili sorunlar

İletişim örgüt içerisinde, kişiler veya grupların bilgileri, düşünceleri ve problemleri birlikte sürdürdükleri bir süreçtir. Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim sağlıklı olmadığında ve bilgi iletimi eksildiğinde örgüt içerisinde çatışma ortaya çıkar (French ve Bell, 1995).

Verimli iletişim kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın doğru anlaşılması olduğundan, mesajın oluşturulmasında kullanılan simgeler eğer alıcı tarafından bilinmez ya da anlaşılmaz ise anlam güçlükleri ortaya çıkar (Şendur, 2006). İletişim esnasında ortak simgeler kullanılmaz ise örgüt içerisinde iletişimsizlik ve yanlış anlaşılma sebebiyle çatışmaların doğması kaçınılmaz olur (İmamoğlu, 2014).

Bilgi iletiminin eksik olması farklı önyargıların oluşmasına neden olur. Önyargılı kişi ya da gruplar birbirlerine tanışma şansı vermediği takdirde çatışma ortaya çıkar (Nergiz, 2018).

İletişimi sürecindeki tüm eksiklikler (gecikme, yanlış anlaşılmalar, taraflar arasındaki bilgi/tecrübe farkı, mesajların anlaşılır olmaması vs.) kişilerin ya da grupların farklı karar ve tutumlarına sebebiyet vererek örgütleri çatışma ortamına sürükleyebilir (Koçel, 2014).

3.6.2.2.Kararlara katılım

Örgütlerin zaman içerisinde büyümesi, daha kompleks bir yapı oluşmasına, işbirliği ve koordinasyon ihtiyacının da artmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden, kişiler ve gruplar tümüyle bağımsız bir karar almakta zorlanmaktadırlar (Yıldızoğlu, 2013).

Kararlara katılım, örgüt içindeki departmanlar arasında çatışma doğmasına sebep olan önemli bir etmendir (Güzel, 2010).

Örgütler büyüdükçe ve hiyerarşi seviyesi yükseldikçe ortak karar verme mecburiyeti de artmaktadır. Örgütlerde kararlara katılma durumunda seçeneklerin çokluğu, gruplar arası uzlaşmazlık ve çatışmaları beraberinde getirme olasılığını da artırmaktadır (Ertürk, 2000).

3.6.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel çatışmayı etkileyen örgütsel faktörler dokuz alt başlıkta incelenecektir.

3.6.3.1. Örgütsel büyüklük

Örgüt büyüklüğü ve çatışma birbirleriyle ilişkilidir. Örgütsel yapının genişlemesi beraberinde çatışma ihtimalini de getirmektedir. Çünkü örgüt yapılarının genişlemesi, hedef farklılıklarının, hiyerarşik seviyelerin, rol ve statülerin, iletişim bağlantılarının ve iletişim vasıtalarının çok olması demektir. Dolayısıyla bu durumlar problemler yaratabilir (Robbins, 2001).

Araştırmalar sonucunda, büyük örgütlerde, küçük örgütlere oranla çatışma yaşanma ihtimalinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Örgütün genişlemesi ile iletişimin kısıtlanma ihtimali yükselecek, karşılıklı ilişkilere mani olunarak ayrışmalar artabilecektir. Örgüt yapısı genişledikçe, hedeflerin belirginliği azalacak, kişiler arasındaki iletişim ve ilişki zorunlu bir şekilde resmileşecektir. Uzmanlaşmayla birlikte örgütün tümü kendi alanına konsantre olacak ve bilginin birçok seviyeden geçmesiyle bozulması, çeşitlenmesi ve değişime uğraması olasılığı artacaktır. Bu olaylar birleşerek, düzenli ve barışçı çalışma ortamında problemler yaratabilecektir.

3.6.3.2. Fonksiyonel bağımlılıklar

Örgütlerin içlerinde ayrıldıkları birimler, görevlerini birbirlerinden bağımsız bir şekilde yapamazlar. Birimler, birbirlerinin uzmanlaştıkları konularla ilgili bilgiye, deneyime ihtiyaç duyarlar. Karşılıklı bilgi iletiminde birimler arasında problemler yaşanması örgütü zor durumda bırakabilir (Eren, 2000).

Örgütlerde üç çeşit fonksiyonel bağımlılık bulunmaktadır. Bunlar; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık ve karşılıklı bağımlılıktır. Bütüne bağımlılık; bölümlerin ayrı olarak faaliyet gösterdiği ancak, her bölümün en üst bir bölümün sorumluluğunda olduğu,

bölümlerin bütünlüğe katkıda bulunduğu ve buna karşılık olarak bütünden yardım aldığı bir durumdur (Thompson, 1976). Bu durumda bir kişinin görevini yerine getirmemesi, diğerlerinin verimliliğini ve konsantrasyonunu etkilediğinden çatışma ihtimali düşüktür. Sıralı bağımlılık; örgütteki bir birimin sürekliliğinin sağlanmasının bir başka birimin sürekliliğine bağlı olması durumudur (Ivancevich ve Matteson, 1990). Karşılıklı bağımlılık; örgütteki bölümlerin çıktılarının diğer bölümlerin girdisi olduğu, bölümlerin görevlerini yerine getirmelerinin diğer bölümlere bağımlı olduğu durumdur. Bu durum, çatışma olasılığının en yüksek olduğu durumdur (Ivancevich ve Matteson, 1990).

3.6.3.3. Kısıtlı kaynaklar için çekişme

Örgütler, kaynakları faydalara dönüştürmek için çalışırlar. Çaba, kapital, hammadde vb. gibi kaynaklar örgütlerin birimleri arasında paylaştırılmaktadır (Tuğlu, 1996).

Örgüt içerisindeki birey ve grupların eylemleri için kısıtlı kaynakları paylaşmaları ve kendi hisselerini arttırmaya çalışmaları olası çatışmaların ortamını hazırlamaktadır (Koçel, 2014).

Örgütlerde ihtiyaç olandan daha az miktardaki (para, donanım, çalışma alanı, yetki vb.) ile birimler arasında yeterli seviyede paylaştırılmayan kaynaklar için şiddetli bir çekişme yaşanır. Bu çekişmede taraflardan birinin kazancı, diğer tarafın kaybıyla sonuçlanırsa kişi ya da gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkar (Nicotera, 1995).

3.6.3.4. Yönetim ile ilgili problemler

Yönetimle ilgili problemler, örgütsel çatışmaların ortaya çıkmalarında etkili olan ciddi etmenlerdir. Örgüt içerisindeki kişi ya da grupların görev ve yükümlülüklerinin tanımlanmaması, yetkilerin limitlerinin belirlenmemesi, ast-üst ilişkilerindeki bozukluklar, adaletsizlik gibi faktörler yönetimle ilgili problemlerdir. Çözüme vardırılamayan bunun gibi faktörler, örgütsel çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Peker, 1995).

Örgüt içerisinde yaşanabilecek belirsizlikler, örgütsel çatışmalara neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda, örgütün iyi yönetilmesi ve belirsizliklerden uzak tutulması örgütsel çatışma olasılığını düşürür (Koçel, 2003).

3.6.3.5. Yönetim şekillerindeki farklılıklar

Tüm yöneticilerin kendilerine özgü yönetim şekilleri bulunmaktadır. Karar verme prosesinden zamanın yönetilmesine kadar her yönetici farklı yöntemler kullanabilir ve farklı şeylere öncelik verebilir (Öztaş, 2005).

Yönetici ve astları arasında ciddi farklılıklar bulunuyorsa bunlar çatışmaya sebep olabillir. Yöneticilerin zaman yönetimi yöntemi, denetim yöntemi gibi yönetim şekilleri ile örneğin; teknik yeteneği iyi olan bir iş görenle teknik hususlarda merkezi bir yönetim yöntemi uygulmak isteyen yöneticinin bu gibi tarzları da çatışmalara sebebiyet verebilir (Koçel, 2014).

3.6.3.6. Denetim

Örgüt içerisindeki denetim şekli çatışmaların sayısını belirlemektedir. Yakın denetim, genel denetime oranla daha fazla çatışma oluşturmaktadır. Çalışanın kendi işini programladığı ve denetlediği örgütlerde yapı ve yetki kaynaklı çatışmaların miktarı azalmaktadır (Güzel, 2010).

3.6.3.7. Ödüllendirme şekillerindeki farklılıklar

Yarışçı ödüllendirme şekilleri, ödüllerin kaydedilecek başarıyla orantılı olmaları bireyleri rekabete sürüklemekte ve birbirlerine destek olmak yerine birbirleriyle yarışmaya başlamalarına ve birbirlerine engel olmak amacıyla bazı tutumlar sergilemelerine neden olmaktadır (Gürer vd., 2014).

Ödüllendirme şekillerindeki farklılıklar gizli veya örtülü çatışmaların gelişmesine etki etmektedir. Araştırmalar sonucunda, her birimin başarılarının ayrı şekilde değerlendirilmesinin çatışmaları arttıracağı gözlemlenmiştir. Taraflara farklı ödüller verildiğinde, eğer bir tarafın kazancı diğerinden fazla ise ya da diğerinin kaybına sebep oluyorsa çatışmanın doğması kaçınılmazdır (İmamoğlu, 2014).

3.6.3.8. Kural ve ilkeler

Bir kural, geliştiği ilkelere zıt olduğu takdirde çalışanın çatışmaya düştüğü gözlenir. Şayet çalışan, kendine verilen kurallara göre tutum sergilerse kendi ilkelerine zıt düşer ve böylelikle yaptıklarını kendisine doğru gösteremez. Çalışan kurallara göre tutum

sergilemez ise de yönetsel güce aykırı davranmış olur. Bu tür çatışma ne kadar şiddetli ise çalışanın uyuşmazlığı da o kadar şiddetlidir (Başaran, 1991).

Örgütlerdeki çatışmaların büyük bir kısmı alt seviyedeki topluluğun ilke ve menfaatlerinin örgütün menfaatleri ile zıtlık göstermesinden kaynaklanır (İlban, 2008).

3.6.3.9. Görev tanımı kaynaklı sorunlar

Örgüt içerisinde görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirtilmemesi de çatışmaya neden olabilir. Sorumlulukların eksik bir şekilde belirlendiği bu gibi durumlarda kişiler veya gruplar üstlendikleri sorumlulukların ve yetkilerin sınırlarını koyamazlar. Bu nedenle, bazı işleri kimse üstlenmezken, bazılarını birden fazla kişi ya da grup üstlenir ve üstlenilmeyen işlerin yapılmamasının sonucu olarak örgüt performansında sorunlar oluşabilir. Bu yüzden, örgüt içerisinde bir düzen oluşturulmalı ve her görev belirli kişi ya da gruplara verilmelidir. Böylece örgütün işleyişinde meydana gelebilecek sıkıntıların sorumluları belli olur ve sıkıntıların çözümü kolaylaşır. Bu da çatışmanın azalmasına neden olur (Şendur, 2006).

Örgütlerde genellikle görevler farklı kişiler ve gruplar arasında bölüştürülerek görev tanımı yapılır. Fakat görev tanımı sonucunda örgütlerde, her birimin kendi tutum şekillerini, kurallarını ve değer yargılarını geliştirmesi farklı görevler üstlenen kişiler ya da gruplar arasında ayrımlaşmaya dolayısıyla da çatışmaya neden olur (Balcı, 2000).

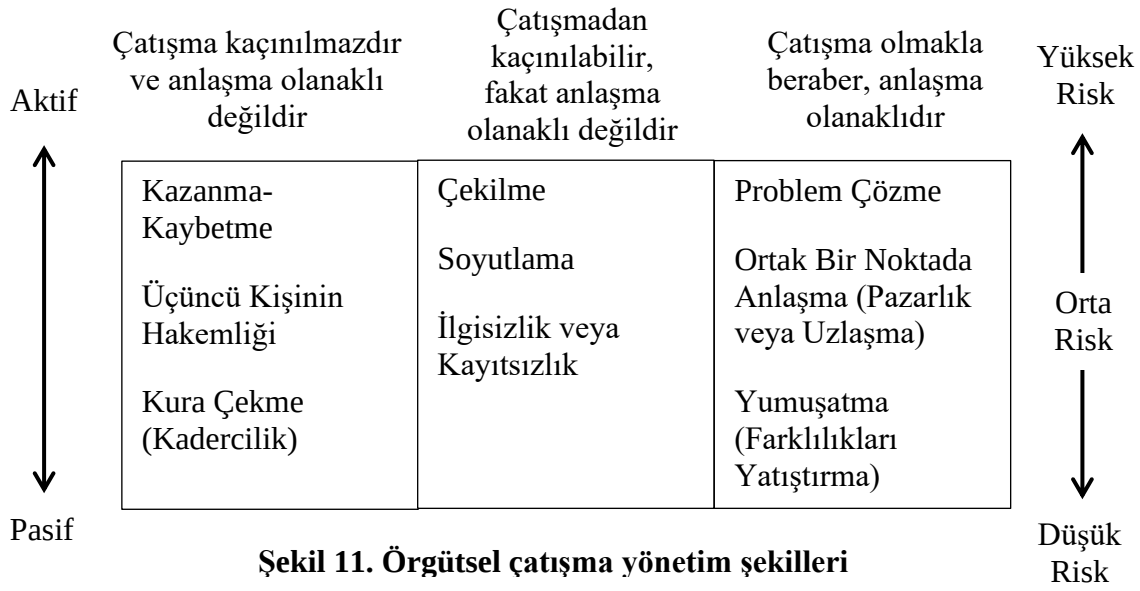
3.7. Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi

Örgütsel çatışmaların çözümle sonuçlanabilmesine yönelik metodlar çatışmanın sebeplerine, çatışma taraflarına, çatışmanın yaşandığı yerin özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, tek bir metodun bizi tam olarak doğru bir çözüme ulaştırabileceğini belirtmek doğru değildir. Bu başlıkta çeşitli örgütsel çatışma yönetim modelleri ve örgütsel çatışma yönetim yaklaşımları incelenecektir.

3.7.1. Örgütsel Çatışma Yönetim Modelleri

Örgütsel çatışma yönetimi hakkındaki literatür incelendiğinde tarihsel süreçte birçok farklı araştırma olduğu ve bunlardan çok sayıda farklı çatışma yönetimi modellerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu başlıkta en çok karşılaşılan üç model ele alınacaktır.

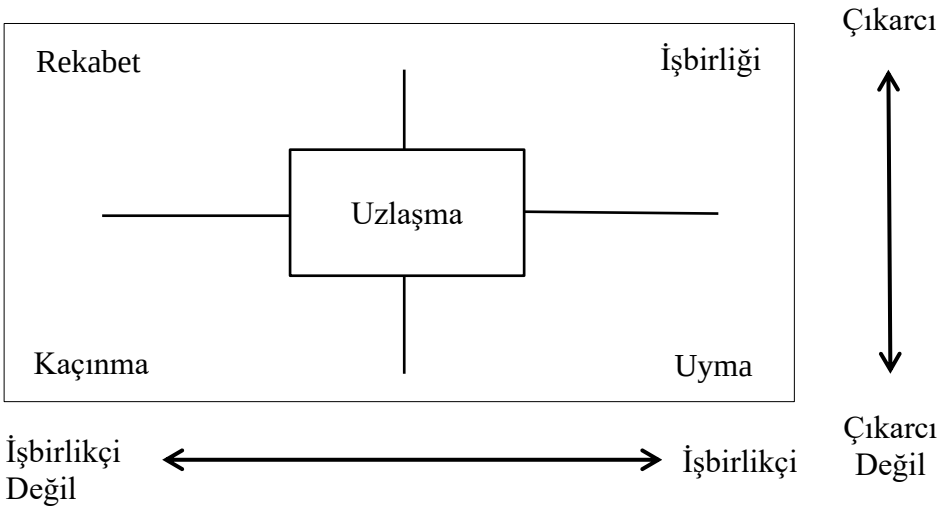
İlk model, Blake, Shepard ve Mouton'un Şekil 11'de belirtilen modelidir. Bu modelde yazarlar, örgütsel çatışma yönetimlerini çözüme ulaşmak için verilen çabanın aktif veya pasif olmasına, çözüm yönteminin başarısını ise uygulanan yöntemin riskine bağlamışlardır.



Şekil 11. Örgütsel çatışma yönetim şekilleri

Kaynak: Blake, Shepard ve Mouton (1964)

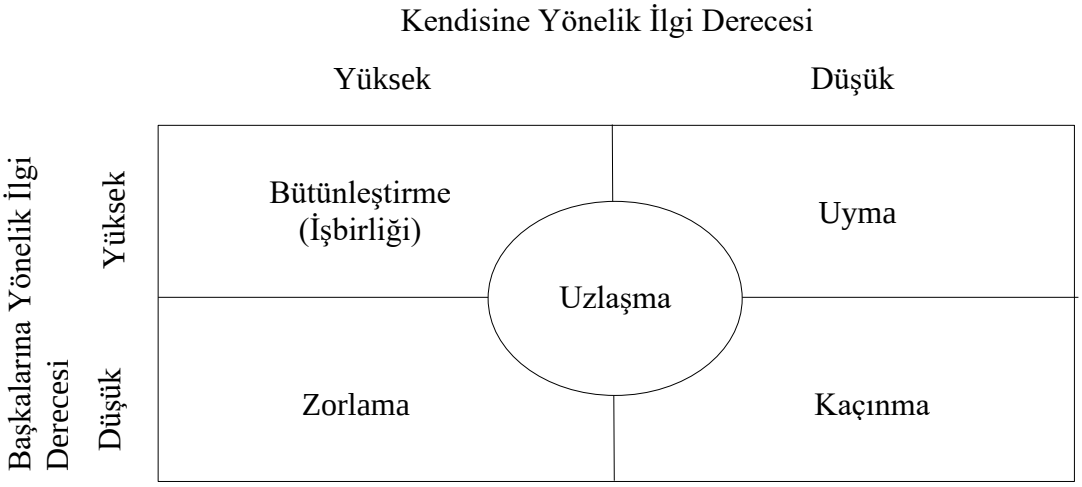
İkinci model, Thomas'ın Şekil 12'de belirtilen modelidir. Bu model ve içerdiği yönetim yaklaşımları literatürde en çok kabul gören çalışmadır (Samuel, 2010). Thomas örgütsel çatışma çözüm şekillerini beş yaklaşım üzerinden ele almaktadır. Bunlar; rekabet, işbirliği, uyma, uzlaşma ve kaçınmadır.



Şekil 12. Thomas'ın örgütsel çatışma yönetimi modeli

Kaynak: Nergiz (2018)

Üçüncü model ise, Rahim'in Şekil 13'te belirtilen modelidir. Bu model literatürdeki en doğru model olarak kabul edilmektedir. Model kişinin kendisine ve başkalarına karşı ilgi düzeyi üzerine kurulmuştur. Bunlar kişinin çatışma esnasındaki dürtüsünü belirtir ve beş ayrı çatışma yönetim yaklaşımını oluşturur.



Şekil 13. Rahim'in örgütsel çatışma yönetimi modeli

Kaynak: Rahim (2011)

3.7.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Yaklaşımları

Literatürde birçok örgütsel çatışma yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan en çok kabul görenler bu başlık altında incelenecektir.

3.7.2.1. Rekabet

Rekabet yaklaşımı genel anlamda, çıkarların ön planda olduğu fakat işbirliğinin önemsenmediği durumlarda kullanılır. Taraflar, çıkarlarını elde etmek için güçlerini kullanırlar ve çekişme halindedirler.

Bu yaklaşımın temelini kazanalım-kaybedin anlayışı oluşturmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşımda taraflar, sonucun ne olduğunu önemsemeden kendi çıkarlarına göre davranışlarda bulunmak isterler.

3.7.2.2. Bütünleştirme (işbirliği, problem çözme)

Tarafların tümü için orta bir yol bulunarak çözüme ulaşılmasını amaçlayan yönetim yaklaşımıdır. Anlayışın ön planda yer aldığı, kazan-kazan politikası temelinde, tarafların

açık iletişimi tercih ettiği demokratik bir yönetim yaklaşımıdır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011).

Bütünleştirme, çatışma içerisindeki tarafların endişeleriyle ilgilenerek ortak bir çözüme ulaşmak için tarafların arasında etkin bir işbirliğine ihtiyaç duyar. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için öncelik, ana sorun ile yüz yüze gelmek ve çatışma problemini açık bir şekilde araştırmaktır (Friedman, 2000).

Bütünleştirme yaklaşımında en önemli konu taraflar arasındaki iletişimi geliştirmektir ve arttırmaktır. Yaklaşımın özü; açık iletişim ile karşıtlıkların ortaya çıkabileceği böylece anlaşmazlıkların giderilebileceğidir. Bu yaklaşım; kişilerin sorunları dürüstçe tartışabilmelerini, duygu ve düşüncelerini belirtmelerini, huzura ulaşmalarını ve daha az stres, güçlük yaşamalarını sağlar. Böylelikle kişilerin, iş hayatlarında daha keyifli, sakin ve huzurlu olması desteklenmiş olur ve başarılar pozitif yönde artar (Rahim ve Buntzman, 1999).

3.7.2.3. Uyma (yumuşatma, ödün verme)

Uyma yaklaşımı var olan durumun ve sürekliliğinin ilgi ve gereksinimlere oranla daha çok önem verildiği durumlarda uygulanan bir yaklaşımdır. Bu durum karşı tarafın taleplerine itaat ve yenilgiyi kabullenme olarak da tanımlanmaktadır. Uyma yaklaşımını uygulayan taraf bir nevi boğun eğen ve mevcut durumu koruyan taraftır (Yeniçeri, 2009).

Uyma yaklaşımında farklı olaylardan çok benzer olaylar üzerinde durularak, karşı tarafın isteklerini yerine getirmek için çaba sarf edilir. Bu yaklaşımla çözüme kavuşan durumlarda, taraflardan biri diğerinin taleplerinin yerine getirilmesi için kendi ihtiyaç ve isteklerinden feragat edebilir. Bu yaklaşımda taraflardan biri çatışmayı sonlandırmaya çalışmaktadır (Gross, 2000).

3.7.2.4. Kaçınma

Kaçınma yaklaşımında taraflar sorunları erteleyerek daha sonra çözüm bulmayı talep ederler ve genellikle çözülmesi gerekli olan bir sorunun ortaya çıkabileceğini bile reddederler. Kişilerin genellikle çatışma sırasında takındıkları ilk tutum çatışmayı umursamamaktır (Stewart ve Logan, 1998).

Kaçınma yaklaşımı özellikle tarafların yükümlülüklerini yerine getirme konusunda birbirlerine bağımlı olmadığı durumlarda uygun bir yaklaşımdır. Bundan dolayı çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda yapılması gereken, tarafların birbirlerine bağlılığının düşürülmesidir. Bu yaklaşım, sorunun çok önemli olmadığı veya sorunla yüzleşmenin yükleyeceği maliyetin, sorunu görmezden gelme durumundakinden daha az yarar sağlayacağı durumlarda uygulanır.

3.7.2.5. Zorlama (hükmetme)

Zorlama yaklaşımı, çatışmadaki taraflardan birinin diğerinin çıkarlarını düşünmediği ve yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği, kazanma-kaybetme yaklaşımı ve güç kullanma ile ilişkili bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşımda iki taraftan biri çıkarları doğrultusunda diğerine baskı kurar, yok sayar ve karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerini önemsemez (Gross, 2000).

Zorlama yaklaşımında taraflardan biri kazanmak için karşı tarafın duygu, düşünce ve isteklerine önem vermemektedir. Önemli olan kendi çıkarlarına ulaşılmasıdır ve bunun karşı tarafa etkisinin bir önemi yoktur. Çatışan taraflardan güçlü olduğunu anlayan taraf, diğer tarafı önemsemeden durumu kendi yararına çevirmek için davranış sergiler. Güçlü tarafın elindeki güç; eğitim, deneyim seviyesi ya da formal yetki olabilir (Friedman, 2000).

3.7.2.6. Uzlaşma

Uzlaşma yaklaşımı, çatışma içerisindeki tüm tarafların gereksinimlerinin bir kısmından vazgeçerek karşı taraf ile orta yolu bularak anlaştığı yaklaşımdır. Taraflar karşılıklı olarak hem bazı çıkarlarını sağladıkları hem de bazı gereksinimlerinden vazgeçtikleri için kazanan ya da kaybeden yoktur (Salihoğlu, 2019).

Uzlaşma yaklaşımı, tarafların problemi çözüme kavuşturması için zaman baskısını hissettikleri ve güçlerinin birbirlerine yakın olduğu durumlarda başvurulan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ortak görüş ve faydalar ele alınır, farklılıklar üzerinde durulmaz (Düşükcan, 2008).

3.7.2.7. Kura çekme (kadercilik)

Bu yaklaşım çatışmayı yöneten tarafın, çatışma içerisindeki tarafların tümünü haklı bulduğu ve onların belirli bir konuda anlaşmalarının gerekli olduğunu düşündüğü durumlarda, tarafların şans veya kaderlerini kabullenmeleri temeline dayanan bir yaklaşımdır.

3.7.2.8. Hakeme başvurma

Bu yaklaşım, tarafların kendi aralarında uzlaşamadığı durumlarda tarafsızlığına inanılan üçüncü bir birey veya grubun çatışma tarafları arasında hakem olarak tayin edildiği bir yaklaşımdır. Bu durumda, hakem olan birey veya grup iki tarafında güvenini sağlamış olmalıdır.

3.8. Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi

Örgütsel çatışma ve performans ilişkisi hakkında farklı yazarlar farklı fikir ve düşünceler belirtmişlerdir. Bazen örgütsel çatışmanın örgüt performansına olumlu etkileri üzerinde durulurken, bazen de olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Ancak genel kanı, ideal seviyede bir örgütsel çatışmanın örgüt performansına olumlu etkisi olduğu yönündedir. Bu bağlamda bazı yazarların örgütsel çatışma ve performans ilişkisi hakkındaki görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Performans yalnızca kişinin değil, bununla birlikte örgütün de hedeflerini elde etmesinde aktif rol oynayan ana faktördür. Kişisel performans, bireyin belli bir hedefe ulaşması için sarf ettiği çabadır. Örgütsel performans ise örgütün sergilediği mali sonuçlar, üretkenlik, aktiflik ve efektif olmaktır. Eğitim, bilgi ve yetenek düzeyleri eşit olan kişilerin iş yaşamında başarma düzeylerinin farklı olması bireyin performansına bağlıdır. Bu başarma düzeylerinin artması da örgütsel verimliliği beraberinde getirmektedir (Bingöl, 2014).

Çatışma hakkında yapılan araştırmalar genel olarak çatışmanın kişisel ve örgütsel performansa negatif etkilerini düşürmeye yöneliktir. İdeal seviyedeki çatışma, kişisel ve örgütsel performans için gereklidir (Pondy, 1967).

Performansın en üst seviyede olduğu durumda ideal seviyede çatışma mevcuttur. Çatışma seviyesinin az olduğu durumda ise örgüt yeni istekleri karşılama doğrultusunda

çok yavaş değişim göstermekte ve bu durum örgütün mevcudiyetine tehdit oluşturmaktadır. Çatışma seviyesinin çok yüksek olduğu durumda ise, örgüt içerisinde kargaşa ve çöküş olabilmekte ve bu da örgüt mevcudiyetini tehdit altına almaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008).

Örgütte ideal seviyede çatışma, motivasyona, yaratıcılığa, gelişmeye, girişimciliğe ve performans yükselmesine etki edebilir. Buna ilaveten yüksek seviyede çatışma ise, örgüt içerisinde düşmanlığı ve performans düşmesini teşvik edebilir (Düşükcan, 2003).

John'a göre, ideal seviyedeki çatışma işlevseldir. Bu çatışmalar, tartışmaya zemin hazırlayarak üst seviyede grup performansının oluşmasına neden olur. Tartışmaların çıktıları olarak, problemlere farklı perspektiften bakılabilir ve farklı çözümler üretilerek grup performansı maksimum seviyeye çıkarılır (Rahim, 2011).

Örgütsel olarak kişilerin performansının yükselmesi ekip performansını, ekip performansının yükselmesi ise örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumda, kişisel performanstaki değişim, örgütsel performansı direkt olarak etkilemektedir (Altıntaş, 2018).

Görev çatışmasının görevi yerine getirme performansına düşünce farklılığının artması yönünden olumlu, bireylerde gerginlik yaratması ve ekip ruhunu yıpratması yönünden ise olumsuz etkisi vardır (Rout ve Omiko, 2007).

Julian ve Perry'nin (1967) bireyler arası ve gruplar arası çatışmalara dair yapmış olduğu deneysel araştırmaya göre, rekabete dayalı ortamlardaki ekiplerin, işbirliğine dayalı ortamlardaki ekiplere oranla performanslarının "nitelik ve nicelik" olarak daha üst düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Rutland'ın (1983) dağcıları baz alarak yapmış olduğu araştırma sonucunda, ideal seviyedeki çatışma ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edildiği belirtilmiştir.

Düşükcan (2003) örgütsel çatışmaların örgüt verimliliğine pozitif etkileri altı maddede açıklamıştır. Bu maddeler şöyledir;

- Çatışma sonrası özgün ve yeni düşüncelerin doğması, örgütsel değişim ve gelişime katkı sağlar. Çatışma sayesinde, kendi düşüncelerinin haklılığını ispatlamak amacıyla tüm üretkenliklerini göstereceklerdir. Çatışma, endişe,

korku ve adaletsizlik gibi örgüt performansını düşürecek unsurların belirlenmesine ve çözüme kavuşturulmasına yardımcı olur.

- Uzun süre boyunca çözüm üretilemeyen problemler belirlenerek, çözüm için gerekli enerji ve dikkat problemler üzerine toplanır ve sonucun elde edilmesiyle örgüt içerisindeki gerilim düşürülür.
- Örgüt içerisindeki ekip ruhu gelişir. Örgütteki bireysel farklılıklar kabullenilir veya farklılıklar üzerine anlaşılarak daha verimli bir çalışma ortamı yaratılabilir.
- Çatışma sonrası kişiler, kendi bilgi, beceri ve yeterliliklerini gözden geçirir ve eksik buldukları yönleri geliştirirler. Bu sayede örgütsel performansı negatif olarak etkileyen sorunlar belirlenir ve birey performansı artar.
- Çatışma örgütün yeni hedefler belirlemesine etki edebilir. Bu sayede, eski hedeflerin modernleşmesinin önü açılır ve örgüt fonksiyonel hedeflere ulaşmak için daha fazla motive olur.
- Çatışma örgütteki yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılmasını ve bu sayede örgütün bir arada kalmasına katkı sağlar.

Robbins ve Judge'a (2013) göre, çatışma seviyesi, çatışma işlevselliği, grup karakteristiği ve grup performansı arasındaki ilişki Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Çatışma seviyesi ile çatışma işlevselliği, grup karakteristiği ve grup performansı arasındaki ilişki

Çatışma Seviyesi	Çatışma Türü	Grup Karakteristiği	Grup Performansı
Düşük veya hiç yok	İşlevsel değil	İlgisiz, Durgun, Değişime duyarsız, Yenilikçi değil	Düşük
İdeal	İşlevsel	Çalışmaya müsait, Özeleştiri yapılabilen, Yenilikçi	Yüksek
Yüksek	İşlevsel değil	Yıkıcı, Düzensiz, İşbirliği önemsiz	Düşük

Kaynak: Robbins ve Judge (2013)

Sonuç olarak örgütsel çatışma, örgütsel performansı olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu duruma sebep olan nedenler arasında çatışmanın seviyesi, örgüt yapısı, çatışmanın yönetilmesi, taraflar arasındaki iletişim, rekabet, işbirliği, fikir ayrılıkları vb.

gibi birçok neden gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel çatışma ve performans ilişkisi birçok yönden ele alınmalı, çatışma ideal seviyede tutularak örgüt enerjisi ve yaratıcılığı korunmalı, çatışmanın yıkıcı etkileri de göz ardı edilmeyerek aradaki ince çizgiye dikkat edilmelidir.

4. FRANCHISING SİSTEMİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Örgütsel çatışma yönetimi işletmelerin başarısı için önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Çünkü insanın bulunacağı her ortamda çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olarak genel kabul görmüş ve örgüt içerisindeki çatışmaların yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmeler, içlerindeki örgütsel çatışmaları doğru bir şekilde yönetememeleri durumunda yüksek performanslı bir şekilde çalışamazlar. Bu durum franchising işletmeleri için daha da önem taşımaktadır. Çünkü franchising sistemi her pazarda ve her yerde müşterilerine standart hizmet vermeyi amaçlar. Franchising sistemi içerisinde bulunan işletmeler düşük performans göstermeleri durumunda marka bilinirliği, marka güvenilirliği vb. gibi rekabet gücü üzerinde doğrudan etkisi bulunan konularda franchisor firmaya zarar verebilirler. Bu nedenle bu araştırmada, franchising sistemlerine uygun olan çatışma yönetimi stillerinin ortaya çıkarılmasına odaklanılmaktadır.

Dolayısıyla bu araştırmanın konusu, franchising sisteminde örgütsel çatışma yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bunun yanı sıra belirli demografik özellikler ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin de tespit edilmesi hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Örgütsel çatışma yönetimi ve işletme performansı ilişkisi birçok sosyal bilim araştırmasının konusu olmuştur. Fakat bu araştırmaların birçoğu yurt dışı çalışmaları olmakla birlikte yurt içindeki çalışmalar henüz yeterli miktarda değildir. Özellikle franchising sistemleri gibi işletmelerin ve çalışanların katı kurallara uymak zorunda olduğu iş yapma yöntemlerinde örgütsel çatışmaların yönetiminin işletme performansına etkisi üzerine ulusal düzeyde yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu çerçevede araştırma, franchising sisteminde örgütsel çatışma yönetiminin işletmelerin performansına etki edip etmediğini ortaya çıkartma amacı taşımakta, aynı zamanda franchising işletmelerini ve çalışanlarını, işletmelerin performanslarını ve bu performansların örgütsel çatışma yönetimi ile ilişkisini kapsamaktadır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, araştırma konusu olan örgütsel çatışma yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkinin franchising işletmelerinin baz alınarak yapılmasıdır. Franchising sistemleri, bünyelerine katılan işletmelere ve çalışanlarına bazı katı kurallar ve zorunluluklar getirmekte, bu da çalışan insanlar üzerine etki edebilmektedir. Dolayısıyla bu sistemlerin parçası olan bireylerin örgütsel çatışmayı yönetme stilleri ve bunların işletmeye etkisi önem arz etmektedir. Ayrıca bu araştırma, işletmelerdeki çatışmaların optimum seviyelerde tutularak işletmelerin performansına fayda sağlamak ve tüketicilerin en iyi hizmeti almasını sağlamak açısından, franchising sistemi içerisinde bulunan bireylerin örgütsel çatışma yönetimine yönelik tavsiye vermek açısından ve literatüre bazı bilgilerin eklenmesi açısından önem taşımaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırma sonuçları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve ölçme araçları ile sınırlıdır.
- Araştırma, evreni ve örneklemi ile sınırlıdır.
- Araştırma sonuçları yalnızca franchising sektörünü kapsamaktadır. Bu nedenle diğer sektörlere genellenemeyecektir.

Araştırma, Covid-19 pandemisi nedeniyle veri toplamada zorluklar yaşandığı, katılımcıların çekingeler yaşadığı ve ikna edilmelerinin gerekli olduğu bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırmanın temel varsayımı; katılımcıların anket sorularına gerçek durumlarını yansıtacak doğru ve şeffaf yanıtlar verdiği üzerinedir.

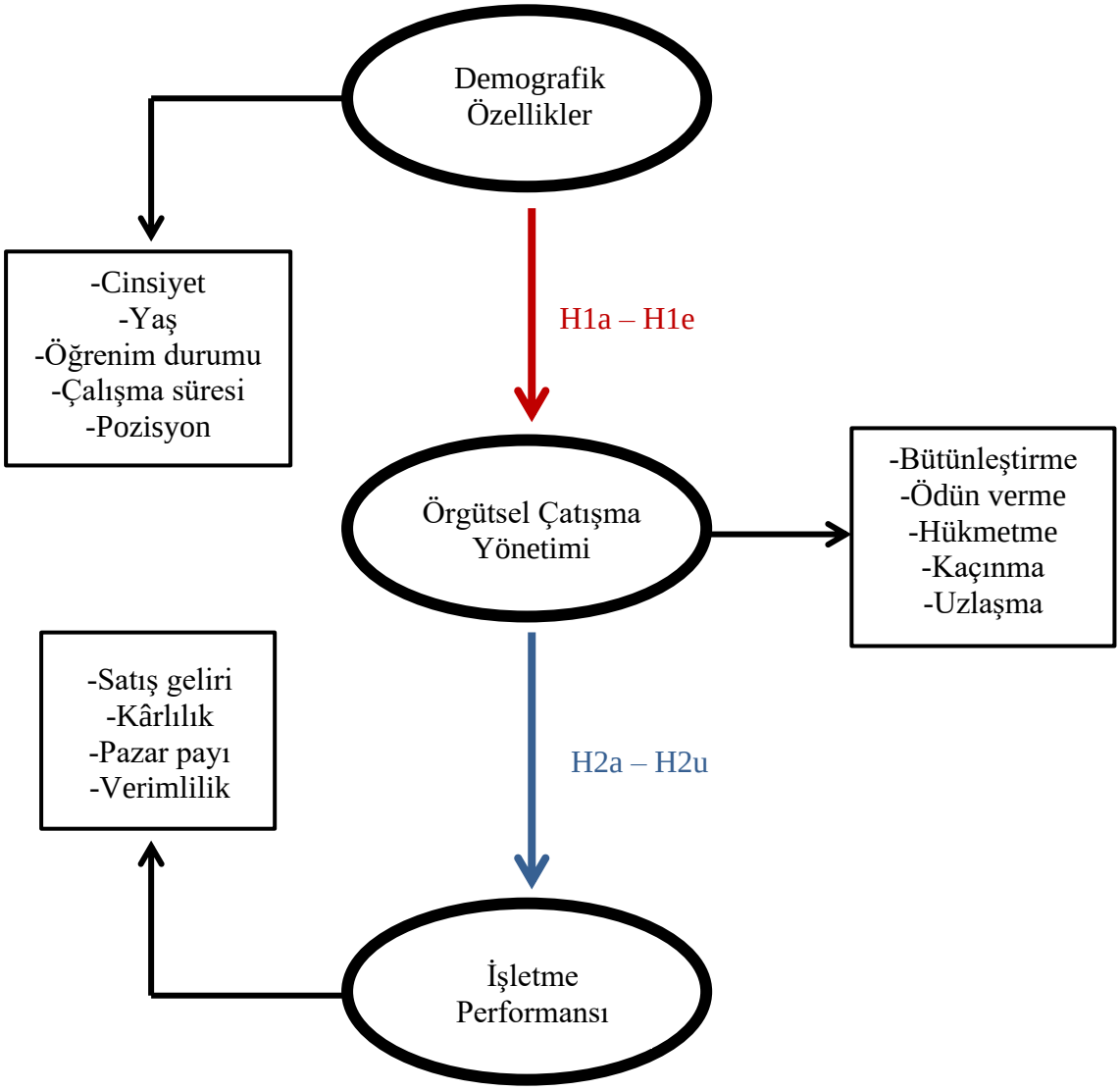
4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde alt başlıklar halinde araştırmanın modeli ve hipotezleri belirtilecek, araştırmanın evreni ve örnekleminden bahsedilecek, araştırmanın veri toplama araçları hakkında bilgi verilecek ve bu araçlardan elde edilen araştırma verilerinin nasıl analiz edildiği açıklanacaktır.

4.5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel model kullanılacaktır. İlişkisel model, araştırma probleminde bulunan iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin araştırmanın örnekleminden elde edilen veriler üzerinden kurulmasına ve değişkenler arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesine dayanan bir modeldir (Odabaş, 2011).

İlişkisel model çerçevesinde araştırmanın amaçları da göz önünde bulundurularak örgütsel çatışma yönetimi bağımsız değişken, işletme performansı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın modeli Şekil 14'teki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 14. Araştırma modeli

Araştırma modeli kapsamında, örgütsel çatışma yönetiminin tüm alt boyutlarının işletme performansının tüm alt boyutlarına olan etkisi araştırılacaktır. Buna ek olarak, demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev süresi ve pozisyon) örgütsel çatışmayı yönetimi üzerinde etkili olup olmadığı da incelenecektir. Bu bağlamda araştırmanın test edilecek hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 1a: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 1b: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 1c: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 1d: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri görev sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 1e: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 2: Çalışanların **ö**rgütsel çatışma yönetimlerinin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2a: Bütünleştirme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2b: Ödün verme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2c: Hükmetme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2d: Kaçınma alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2e: Uzlaşma alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2f: Bütünleştirme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2g: Ödün verme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2h: Hükmetme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2i: Kaçınma alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2j: Uzlaşma alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2k: Bütünleştirme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2l: Ödün verme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2m: Hükmetme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2n: Kaçınma alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2o: Uzlaşma alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2p: Bütünleştirme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2r: Ödün verme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2s: Hükmetme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2t: Kaçınma alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2u: Uzlaşma alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.

4.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Konya ilinde bulunan franchising işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Belirlenen işletmelerin ortak özelliği bir isim hakkı altında faaliyet göstermeleridir. Konya ili genelindeki tüm franchise işletmelerinin çalışan sayısı tam olarak bilinemeyeceğinden örneklem hacminin belirlenmesi için aşağıda belirtilen denklem 1 kullanılmıştır (Gündüz, 2018):

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1-p)}{e^2} \qquad (1)$$

n= Örneklem hacmi

z= z değeri (%95 güven aralığında 1.96)

p= İncelenecek olayın görülme sıklığı (0,95)

e= Örnekleme hatası (0,03)

Denklem kullanılarak araştırmanın evreni için %95 güven aralığında, ± %3'lük örnekleme hatası ile gerekli örneklem sayısı 203 olarak belirlenmiştir. Örneklem

yeterliliğinin sağlanabilmesi amacıyla Konya ilinin merkez ilçelerinde bulunan franchisimg işletmeleri kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve anket formları 230 çalışana gönüllülük ilkesine dayanılarak uygulanmış ve örneklem grubu oluşturulmuştur.

4.5.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verilerin elde edilmesi için anket formu kullanılmıştır. Uygulanan anket formları demografik bilgiler, örgütsel çatışma yönetimi ve işletme performansı olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın konusu ve amacına uygun bir şekilde literatürde birçok kez atıf alan ölçekler Türkçe'ye çevirilerek anket formu oluşturulmuştur. Anket formu için beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

4.5.3.1. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği

Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği olarak M. Afzalur Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilen ve uluslararası yazında çokça kullanılan "The Rahim Organizational Conflict Inventory II" kullanılmıştır. Ölçek kısaltılmış olarak ROCI-II şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu ölçek araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilerek anket formunda kullanılmıştır.

ROCI-II ölçeği "Bütünleştirme", "Ödün verme", "Hükmetme", "Kaçınma" ve "Uzlaşma" olmak üzere 5 alt boyutan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve ilgili ifadeler Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin alt boyutları ve ilgili ifadeler

Örgütsel Çatışma Yönetimi Alt Boyutları	İlgili İfadeler
Bütünleştirme	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28
Ödün verme	2, 10, 11, 13, 19, 24
Hükmetme	8, 9, 18, 21, 25
Kaçınma	3, 6, 16, 17, 26, 27
Uzlaşma	7, 14, 15, 20

4.5.3.2. İşletme performansı ölçeği

Araştırmada işletme performansı subjektif olarak ölçülmüştür. Subjektif değişkenlerin belirlenmesi için Satwinger Singh, Tamer K. Darwish ve Kristina Potocnik tarafından

2016 yılında kaleme alınan “Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures” adlı makale kullanılmıştır. Makalede işletme performansını ölçmek için kullanılan “Satış geliri”, “Kârlılık”, “Pazar payı” ve “Verimlilik” değişkenleri beşli Likert tipi ölçek ve son üç yıl baz alınarak soru formuna getirilmiş ve ankette kullanılmıştır. Katılımcılardan işletme performansını ölçen değişkenleri 1-Çok Düşük ve 5-Çok Yüksek arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için beş sorudan oluşan bir soru formu da kullanılmıştır. Bu sorular ile katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev süresi ve pozisyon gibi demografik özellikleri belirlenmiştir.

4.5.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sürecinde veri toplama araçları sayesinde elde edilen veriler SPSS programının 22.0 versiyonu kullanılarak istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen analizlerde, ankete katılanların demografik bilgilerinin tespiti için frekans analizine, verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespiti için normallik analizine, ölçek güvenilirliğinin sağlandığından emin olmak için güvenilirlik analizine, ölçeğin faktör yapılarının tanımlanması için faktör analizine ve hipotezleri test etmek için bağımsız örneklem t testi, anova testleri ve regresyon testlerine yer verilmiştir.

4.6. Araştırmanın Bulguları

4.6.1. Demografik Bulgular

Çalışmada demografik değişkenleri; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev süresi ve pozisyon olmak üzere beş değişken oluşturmaktadır. İlk değişken olan cinsiyet değişkenine ait frekans analizi Tablo 5’te belirtilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

Gruplar	*f*	%
Kadın	88	38,3
Erkek	142	61,7
Toplam	230	100,0

Tablo 5’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan kişilerin %38,3’ünün (88 kişi) kadın, %61,7’sinin (142 kişi) erkek olduğu görülmektedir. İkinci değişken olan yaş

değişkenine ait frekans analizi Tablo 6'da belirtilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı

Gruplar	*f*	%
20 yaş ve altı	32	13,9
21 – 30 yaş	150	65,2
31 – 40 yaş	34	14,8
41 – 50 yaş	9	3,9
51 yaş ve üzeri	5	2,2
Toplam	230	100,0

Tablo 6'ya bakıldığında örneklem grubunu oluşturan kişilerin %13,9'unun (32 kişi) 20 yaş ve altı, %65,2'sinin (150 kişi) 21 – 30 yaş arasında, %14,8'inin (34 kişi) 31 – 40 yaş arasında, %3,9'unun (9 kişi) 41 – 50 yaş arasında, %2,2'sinin (5 kişi) ise 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Üçüncü değişken olan öğrenim durumu değişkenine ait frekans analizi Tablo 7'de belirtilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı

Gruplar	*f*	%
İlköğretim	5	2,2
Ortaöğretim	19	8,3
Lise	85	37,0
Önlisans	43	18,7
Lisans	69	30,0
Lisansüstü	9	3,9
Toplam	230	100,0

Tablo 7'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan kişilerin %2,2'sinin (5 kişi) ilköğretim, %8,3'ünün (19 kişi) ortaöğretim, %37,0'sinin (85 kişi) lise, %18,7'sinin (43 kişi) önlisans, %30,0'unun (69 kişi) lisans ve %3,9'unun (9 kişi) lisansüstü seviyesinde öğrenim durumu olduğu anlaşılmaktadır. Dördüncü değişken olan görev süresi değişkenine ait frekans analizi Tablo 8'de belirtilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların işletmelerdeki görev sürelerine göre dağılımı

Gruplar	*f*	%
1 yıldan az	49	21,3
1 – 5 yıl	152	66,1
6 – 10 yıl	24	10,4
11 – 15 yıl	3	1,3
16 yıl ve üzeri	2	0,9
Toplam	230	100,0

Tablo 8'e bakıldığında örneklem grubunu oluşturan kişilerin %21,3'ünün (49 kişi) 1 yıldan az, %66,1'inin (152 kişi) 1 – 5 yıl arası, %10,4'ünün (24 kişi) 6 – 10 yıl arası, %1,3'ünün (3 kişi) 11 – 15 yıl arası, %0,9'unun (2 kişi) 16 yıl ve üzeri mevcut işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Beşinci ve son demografik değişken olan pozisyon değişkenine ait frekans analizi ise Tablo 9'da belirtilmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların işletmelerdeki pozisyonlarına göre dağılımı

Gruplar	*f*	%
Personel	158	68,7
Şef	11	4,8
Müdür Yrd.	16	7,0
Müdür	38	16,5
İşletme Sahibi	7	3,0
Toplam	230	100,0

Tablo 9'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan kişilerin %68,7'sinin (158 kişi) personel, %4,8'inin (11 kişi) şef, %7,0'sinin müdür yardımcısı, %16,5'inin müdür, %3,0'ünün ise işletme sahibi olarak çalıştığı görülmektedir.

4.6.2. Normallik Analizi

Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi amacıyla normallik testi yapılmıştır. Normallik testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri göz önüne alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ve +3 arasında normal olarak kabul edilmektedir (Gündüz, 2018). Buna göre yapılan analizde, yalnızca örgütsel çatışma yönetiminin bütünleştirme alt boyutunun basıklık (kurtosis) değeri 3,521 ile normale göre dik olarak belirlenmiştir. Diğer alt boyutlar yukarıda belirtilen değerler arasında olduğundan veri setinin normal dağıldığı söylenebilir.

4.6.3. Faktör Analizi

Bu araştırmada, örneklem grubunun analiz için yeterli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizinin uygulanması için yeterli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
KMO örneklem yeterliliği ölçütü		0,857
Bartlett küresellik testi	χ^2	2486,127
	Sd	378
	p	0,000

KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0 ila 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa örneklem yeterliliği o kadar iyidir. 0,6 değeri kabul edilebilir alt sınır iken, 0,8 – 0,9 arası değerler iyi, 0,9 ve üzeri değerler ise mükemmel örneklem yeterliliği anlamına gelmektedir (Gündüz, 2018). Tablo 10'da görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliği ölçütü değeri 0,857'dir. Bu değer, örneklemin yeterliliğinin iyi düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Bartlett testi ise korelasyon matrisinin birim matrisi olduğu yokluk hipotezini test etmektedir. Diğer bir deyişle, korelasyon matrisindeki değerlerin anlamlı olup olmadığını test etmektedir. Tablo 10'da görüldüğü üzere Bartlett testi p=0,000 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer, korelasyon matrisinin birim matris olmadığını ve değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizinin uygulanması için yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu değerlerin yeterli düzeyde sonuçlanmasıyla varimax rotasyonu kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda beşli bir faktör yapısı belirlenmiştir. Belirlenen yapının Rahim (2001) tarafından geliştirilen "ROCI-II" ölçeği ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 11'de belirtilmektedir.

Tablo 11. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi

İfade No	Faktör Yükleri	Boyutlar
1	0,673	**Bütünleştirme**
4	0,785	
5	0,698	
12	0,750	
22	0,425	
23	0,623	
28	0,695	
2	0,729	**Ödün verme**
10	0,521	
11	0,714	
13	0,729	
19	0,738	
24	0,579	

Tablo 11. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi (devam)

8	0,626	**Hükmetme**
9	0,707	
18	0,687	
21	0,582	
25	0,731	
3	0,542	**Kaçınma**
6	0,762	
16	0,567	
17	0,589	
26	0,512	
27	0,585	
7	0,751	**Uzlaşma**
14	0,763	
15	0,724	
20	0,598	

Tablo 11'de görüldüğü üzere faktör yükleri 0,425 – 0,785 arasında değişiklik göstermektedir. Diğer bir deyişle, ulaşılan faktör yükleri tüm değişkenlerdeki toplam varyansın %42,5'i ila %78,5'ini açıklayabilmektedir. Sözü edilen ölçeğin açıklanan toplam varyansı ise %53,885'dir.

4.6.4. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik kriterlerini karşılayıp karşılamadığının tespit edilmesi için ifadeler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kısa olarak güvenilirlik, ölçümün hatadan bağımsız olma seviyesidir. Güvenilirlik göstergeleri ölçeğin tutarlılık, dengelilik ve tekrar edilebilirlik kriterlerine uymasıdır. Tutarlılığın sağlanması; ölçme prensiplerine, data kayıt ve kodlamasına uygunluk anlamına gelmektedir. Dengeliliğin sağlanması; değişkenlerin aynı olması şartıyla zaman içerisinde değişim göstermemesi anlamına gelmektedir. Tekrar edilebilirliğin sağlanması ise, ölçeğin tek bir zamanda tek bir uygulama ile kısıtlı kalmaması, tekrar yapılabilmesi anlamına gelmektedir (Erdoğan, 1998).

İstatiksel analizlerde, güvenilirlik varsayımının sağlanması için birçok farklı yöntem kullanılmaktadır. Bu araştırmada, literatürde çok yaygın bir biçimde kullanılan Cronbach α katsayısı kullanılmıştır. Cronbach α katsayısı, ölçekte bulunan n sayıdaki ifadenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile belirlenen ağırlıklı

standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999). Araştırmada kullanılan "ROCI-II" ölçeğinin güvenilirlik analizine Tablo 12'de yer verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin güvenilirlik analizi

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach α Değeri
ROCI-II	28	0,831

Tablo 12'ye bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach α değerinin 0,831 ile kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olduğu ve ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

4.6.5. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi, çalışanların örgütsel çatışma yönetimlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yöneliktir. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik beş adet soru sorulmuştur. Bu sorular birinci hipotezin alt hipotezlerini meydana getirmiştir. Buna göre, ilk olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel çatışma yönetimlerinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik alt hipotez (H1a) bağımsız örneklem t testi ile test edilmiştir. Tablo 13'te H1a alt hipotezinin bağımsız örneklem t testi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları

Gruplar	*N*	$\bar{x}$	*ss*	$Sh_{\bar{x}}$	***t* Testi**		
					t	*Sd*	*p*
Kadın	88	3,558	0,580	0,061	-1,647	228	0,101
Erkek	142	3,685	0,563	0,047			

Tablo 13'te bağımsız örneklem t testi değerlerine bakıldığında katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir: *t=-1,647; p=0,101>0,05.* Dolayısıyla, "H1a: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır" hipotezi reddedilmiştir.

İkinci olarak, katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çatışma yönetimlerinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik alt hipotez (H1b) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Tablo 14'te H1b alt hipotezinin tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 14. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

f, $\bar{x}$ ve *ss* Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Gruplar	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*p*
20 yaş ve altı	32	3,660	0,758	**G.Arası**	0,276	4	0,069	0,208	0,934
21 – 30 yaş	150	3,624	0,529	**G.İçi**	74,730	225	0,332		
31 – 40 yaş	34	3,621	0,597	**Toplam**	75,006	229			
41 – 50 yaş	9	3,711	0,578						
51 yaş ve üzeri	5	3,825	0,422						

Tablo 14'te ANOVA testi değerlerine bakıldığında katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir: *F=0,208; p=0,934>0,05.* Dolayısıyla, "H1b: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır" hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü olarak, katılımcıların öğrenim durumlarına göre örgütsel çatışma yönetimlerinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik alt hipotez (H1c) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Tablo 15'te H1c alt hipotezinin tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 15. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

f, $\bar{x}$ ve *ss* Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Gruplar	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*p*
İlköğretim	5	3,330	0,491	**G.Arası**	3,629	5	0,726	2,278	0,048
Ortaöğretim	19	3,920	0,621	**G.İçi**	71,377	224	0,319		
Lise	85	3,678	0,652	**Toplam**	75,006	229			
Önlisans	43	3,616	0,515						
Lisans	69	3,514	0,468						
Lisansüstü	9	3,855	0,444						

Tablo 15'te ANOVA testi değerlerine bakıldığında katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir: *F=2,278; p=0,048<0,05.* Dolayısıyla, "H1c: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir. İstatiksel anlamlılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan oluştuğunu belirlemek için literatürde en çok kabul gören Scheffe ve Tukey testleri yapılmış fakat farklılık saptanamamıştır.

Bu nedenle Field'ın (2016) belirttiği üzere eldeki veri dikkate alınarak farklılığın tespit edildiği tek test olan LSD testi analizde esas alınmıştır. LSD testinde ortaya çıkan sonuçlar ise Tablo 16'da belirtilmektedir.

Tablo 16. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçları

Gruplar (i)	**Gruplar (j)**	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	*p*
İlköğretim	Ortaöğretim	-0,589	0,283	**0,039**
	Lise	-0,347	0,259	0,182
	Önlisans	-0,285	0,266	0,285
	Lisans	-0,183	0,261	0,484
	Lisansüstü	-0,524	0,314	0,097
Ortaöğretim	İlköğretim	0,589	0,283	0,039
	Lise	0,241	0,143	0,093
	Önlisans	0,303	0,155	0,052
	Lisans	0,406	0,146	**0,006**
	Lisansüstü	0,064	0,228	0,778
Lise	İlköğretim	0,347	0,259	0,182
	Ortaöğretim	-0,241	0,143	0,093
	Önlisans	0,061	0,105	0,559
	Lisans	0,164	0,091	0,074
	Lisansüstü	-0,177	0,197	0,371
Önlisans	İlköğretim	0,285	0,266	0,285
	Ortaöğretim	-0,303	0,155	0,052
	Lise	-0,061	0,105	0,559
	Lisans	0,102	0,109	0,351
	Lisansüstü	-0,239	0,206	0,249
Lisans	İlköğretim	0,183	0,261	0,484
	Ortaöğretim	-0,406	0,146	0,006
	Lise	-0,164	0,091	0,074
	Önlisans	-0,102	0,109	0,351
	Lisansüstü	-0,341	0,200	0,089
Lisansüstü	İlköğretim	0,524	0,314	0,097
	Ortaöğretim	-0,064	0,228	0,778
	Lise	0,177	0,197	0,371
	Önlisans	0,239	0,206	0,249
	Lisans	0,341	0,200	0,089

Tablo 16'da belirtildiği üzere ilköğretim ve ortaöğretim grubu arasında *p=0,039<0,05* düzeyinde, ortaöğretim ve lisans grubu arasında ise *p=0,006<0,05* düzeyinde örgütsel çatışma yönetimi konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ile karşılaşılmaktadır.

Dördüncü olarak, katılımcıların görev sürelerine göre örgütsel çatışma yönetimlerinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik alt hipotez (H1d) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Tablo 17'de H1d alt hipotezinin tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 17. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

f, $\bar{x}$ ve *ss* **Değerleri**				**ANOVA Sonuçları**					
Gruplar	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*p*
1 yıldan az	49	3,630	0,612	**G.Arası**	1,722	4	0,430	1,322	0,263
1 - 5 yıl	152	3,611	0,565	**G.İçi**	73,284	225	0,326		
6 - 10 yıl	24	3,846	0,537	**Toplam**	75,006	229			
11 - 15 yıl	3	3,713	0,225						
16 yıl ve üzeri	2	3,111	0,498						

Tablo 17'de ANOVA testi değerlerine bakıldığında katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir: *F=1,322; p=0,263>0,05.* Dolayısıyla, "H1d: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri görev sürelerine göre farklılaşmaktadır" hipotezi reddedilmiştir.

İlk hipotezin son alt hipotezi olan, katılımcıların pozisyonlarına göre örgütsel çatışma yönetimlerinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik alt hipotez (H1e) de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Tablo 18'de H1e alt hipotezinin tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 18. Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının pozisyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

f, $\bar{x}$ ve *ss* **Değerleri**				**ANOVA Sonuçları**					
Gruplar	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*p*
Personel	158	3,573	0,599	**G.Arası**	2,811	4	0,703	2,190	0,071
Şef	11	4,023	0,481	**G.İçi**	72,195	225	0,321		
Müdür Yardımcısı	16	3,718	0,433	**Toplam**	75,006	229			
Müdür	38	3,731	0,522						
İşletme Sahibi	7	3,755	0,286						

Tablo 18'de ANOVA testi değerlerine bakıldığında katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir: *F=2,190; p=0,071>0,05*. Dolayısıyla, "H1e: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır" hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, çalışanların örgütsel çatışma yönetimlerinin işletme performansı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Örgütsel çatışma yönetiminin beş alt boyutunun sırayla işletme performansının dört alt boyutuna etkisi bu hipotezin alt hipotezlerini oluşturmaktadır. İlk olarak, örgütsel çatışma yönetimi alt boyutlarının işletme performansının alt boyutlarından biri olan satış gelirine etkisi olup olmadığına yönelik olan alt hipotezler (H2a – H2e) çoklu regresyon analiziyle test edilmiştir. Tablo 19'da H2a – H2e alt hipotezlerinin çoklu regresyon analizi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 19. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının satış gelirine etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	*B*	*SH*	*β*	*t*	*p*
Sabit	3,859	0,437		8,835	0,000
Bütünleştirme	0,256	0,151	0,201	1,699	0,091
Ödün verme	-0,139	0,099	-0,105	-1,411	0,160
Hükmetme	0,009	0,065	0,010	0,144	0,886
Kaçınma	-0,099	0,082	-0,091	-1,196	0,233
Uzlaşma	-0,104	0,132	-0,094	-0,788	0,432
R^2			0,008		
F			1,363		
N			230		
p			0,239		

bağımlı değişken: satış geliri

Tablo 19'da görüleceği üzere örgütsel çatışma yönetiminin boyutları olan bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma işletme performansının boyutu olan satış geliri ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir: *F=1,363; p=0,239>0,05.* R^2 değerinin 0,008 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, satış gelirindeki varyasyonun %0,8'i örgütsel çatışma yönetiminin boyutlarını içeren modelle açıklanabilmektedir. Standartlaştırılmış kalıntılara göre verinin homoskedastik olması varsayımının, Durbin-Watson testine göre (d=1,782) modelde otokorelasyon olmadığı varsayımının, VIF skorlarına göre (VIF<10) çoklu doğrusallık olmadığı varsayımının ve

normallik analizine göre verinin normal dağılıma sahip olduğu varsayımının sağlandığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H2a: "Bütünleştirme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,091>0,05* değeriyle, H2b: "Ödün verme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,160>0,05* değeriyle, H2c: "Hükmetme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,886>0,05* değeriyle, H2d: "Kaçınma alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,233>0,05* değeriyle, H2e: "Uzlaşma alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır" hipotezi ise *p=0,432>0,05* değeriyle reddedilmiştir.

İkinci olarak, örgütsel çatışma yönetimi alt boyutlarının işletme performansının bir diğer alt boyutu olan kârlılığa etkisi olup olmadığını yönelik olan alt hipotezler (H2f – H2j) çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 20'de H2f – H2j alt hipotezlerinin çoklu regresyon analizi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 20. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının kârlılığa etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	*B*	*SH*	*β*	*t*	*p*
Sabit	3,673	0,482		7,616	0,000
Bütünleştirme	0,283	0,166	0,202	1,703	0,090
Ödün verme	-0,222	0,109	-0,151	-2,041	0,042
Hükmetme	0,012	0,071	0,011	0,170	0,865
Kaçınma	0,037	0,091	0,031	0,407	0,684
Uzlaşma	-0,156	0,146	-0,127	-1,071	0,286
R^2			0,009		
F			1,435		
N			230		
p			0,213		

bağımlı değişken: kârlılık

Tablo 20'de görüleceği üzere örgütsel çatışma yönetiminin boyutları olan bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma işletme performansının boyutu olan kârlılık ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir: *F=1,435; p=0,213>0,05.* R^2 değerinin 0,009 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kârlılıktaki varyasyonun %0,9'u örgütsel çatışma yönetiminin boyutlarını içeren modelle açıklanabilmektedir. Standartlaştırılmış kalıntılara göre verinin homoskedastik olması varsayımının, Durbin-Watson testine göre (d=2,007) modelde otokorelasyon olmadığı varsayımının, VIF skorlarına göre (VIF<10) çoklu doğrusallık olmadığı varsayımının ve

normallik analizine göre verinin normal dağılıma sahip olduğu varsayımının sağlandığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H2f: "Bütünleştirme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,090>0,05* değeriyle reddedilirken, H2g: "Ödün verme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,042<0,05* değeriyle kabul edilmiş, diğer hipotezler H2h: "Hükmetme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır" *p=0,865>0,05,* H2i: "Kaçınma alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır" *p=0,684>0,05,* H2j: "Uzlaşma alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır" ise *p=0,286>0,05* değerleri ile reddedilmiştir.

Üçüncü olarak, örgütsel çatışma yönetimi alt boyutlarının işletme performansının diğer bir alt boyutu olan pazar payına etkisi olup olmadığını yönelik olan alt hipotezler (H2k – H2o) çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 21'de H2k – H2o alt hipotezlerinin çoklu regresyon analizi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 21. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının pazar payına etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	*B*	*SH*	*β*	*t*	*p*
Sabit	2,390	0,508		4,703	0,000
Bütünleştirme	0,267	0,175	0,178	1,524	0,129
Ödün verme	-0,084	0,115	-0,054	-0,735	0,463
Hükmetme	0,024	0,075	0,021	0,320	0,749
Kaçınma	0,049	0,096	0,038	0,509	0,611
Uzlaşma	0,071	0,154	0,055	0,465	0,642
R^2			0,032		
F			2,507		
N			230		
p			0,031		

bağımlı değişken: pazar payı

Tablo 21'de görüleceği üzere örgütsel çatışma yönetiminin boyutları olan bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma işletme performansının boyutu olan pazar payı ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir: *F=2,507; p=0,031<0,05.* R^2 değerinin 0,032 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, pazar payındaki varyasyonun %3,2'si örgütsel çatışma yönetiminin boyutlarını içeren modelle açıklanabilmektedir. Standartlaştırılmış kalıntılara göre verinin homoskedastik olması varsayımının, Durbin-Watson testine göre (d=1,772) modelde otokorelasyon olmadığı varsayımının, VIF skorlarına göre (VIF<10) çoklu doğrusallık olmadığı varsayımının ve

normallik analizine göre verinin normal dağılıma sahip olduğu varsayımının sağlandığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H2k: "Bütünleştirme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,129>0,05* değeriyle, H2l: "Ödün verme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,463>0,05* değeriyle, H2m: "Hükmetme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,749>0,05* değeriyle, H2n: "Kaçınma alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,611>0,05* değeriyle, H2o: "Uzlaşma alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır" hipotezi ise *p=0,642>0,05* değeriyle reddedilmiştir.

Son olarak, örgütsel çatışma yönetimi alt boyutlarının işletme performansının bir başka alt boyutu olan verimliliğe etkisi olup olmadığını yönelik olan alt hipotezler (H2p – H2u) çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 22'de H2p – H2u alt hipotezlerinin çoklu regresyon analizi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 22. Örgütsel çatışma yönetiminin alt boyutlarının verimliliğe etkisini belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	*B*	*SH*	*β*	*t*	*p*
Sabit	2,998	0,471		6,362	0,000
Bütünleştirme	0,466	0,163	0,335	2,870	0,005
Ödün verme	-0,010	0,106	-0,007	-0,098	0,922
Hükmetme	-0,083	0,070	-0,080	-1,196	0,233
Kaçınma	-0,031	0,089	-0,026	-0,350	0,727
Uzlaşma	-0,139	0,142	-0,115	-0,979	0,329
R^2			0,039		
F			2,839		
N			230		
p			0,017		

bağımlı değişken: verimlilik

Tablo 22'de görüleceği üzere örgütsel çatışma yönetiminin boyutları olan bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma işletme performansının boyutu olan verimlilik ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir: *F=2,839; p=0,017<0,05.* R^2 değerinin 0,039 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, verimlilikteki varyasyonun %3,9'u örgütsel çatışma yönetiminin boyutlarını içeren modelle açıklanabilmektedir. Standartlaştırılmış kalıntılara göre verinin homoskedastik olması varsayımının, Durbin-Watson testine göre (d=1,881) modelde otokorelasyon olmadığı varsayımının, VIF skorlarına göre (VIF<10) çoklu doğrusallık olmadığı varsayımının ve

normallik analizine göre verinin normal dağılıma sahip olduğu varsayımının sağlandığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H2p: "Bütünleştirme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,005<0,05* değeriyle kabul edilirken, H2r: "Ödün verme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,922>0,05* değeriyle, H2s: "Hükmetme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,233>0,05* değeriyle, H2t: "Kaçınma alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır" hipotezi *p=0,727>0,05* değeriyle, H2u: "Uzlaşma alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır" hipotezi ise *p=0,329>0,05* değeriyle reddedilmiştir. Hipotezlerin tamamının analiz sonuçları daha kolay bir şekilde anlaşılabilmesi açısından Tablo 23'te belirtilmektedir.

Tablo 23. Hipotezlerin analiz sonuçları

Hipotezler	**Kabul/Red Durumu**
H1a: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.	**Red**
H1b: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.	**Red**
H1c: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.	**Kabul**
H1d: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri görev sürelerine göre farklılaşmaktadır.	**Red**
H1e: Çalışanların örgütsel çatışma yönetimleri pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.	**Red**
H2a: Bütünleştirme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2b: Ödün verme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2c: Hükmetme alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2d: Kaçınma alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2e: Uzlaşma alt boyutunun satış geliri üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2f: Bütünleştirme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2g: Ödün verme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H2h: Hükmetme alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2i: Kaçınma alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2j: Uzlaşma alt boyutunun kârlılık üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2k: Bütünleştirme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2l: Ödün verme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2m: Hükmetme alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2n: Kaçınma alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2o: Uzlaşma alt boyutunun pazar payı üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2p: Bütünleştirme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.	**Kabul**
H2r: Ödün verme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.	**Red**

Tablo 23. Hipotezlerin analiz sonuçları (devam)

H2s: Hükmetme alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2t: Kaçınma alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.	**Red**
H2u: Uzlaşma alt boyutunun verimlilik üzerinde etkisi vardır.	**Red**

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde firmalar, teknolojik gelişmeler nedeniyle yerel pazara daha sonra ise dış pazarlara kolayca açılabilmekte ve bu pazarlardaki firmalar ile alışveriş yapabilmektedir. Kendi pazarlarında ciddi bir pay sahibi olan firmaların diğer pazarlara açılma nedeni; henüz rakiplerinin yer almadığı pazarlarda iş yapmayı arzulamalarıdır. Bu nedenle, eski olarak nitelendirilebilecek pazarlama ve dağıtım yöntemlerinin kullanımı azalmakta ve başarısı kanıtlanmış, hızlı sonuç alınabilen, geniş alanda uygulanabilen yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemlerden biri de franchising sistemidir. Aynı zamanda franchising sistemi, kendi işini kurmak isteyen fakat yeni bir iş kurmanın getireceği risklerden endişe duyan ayrıca sınırlı miktarda sermayesi olan girişimciler için de sığınılabilecek güvenli bir liman olma özelliği taşımaktadır. Günümüzde, konakladığımız otellerin, alışveriş yaptığımız mağazaların, güzel vakit geçirdiğimiz cafe, restaurant vb. gibi yerlerin birçoğunun franchising işletmesi olduğu ve bu sistemin insan hayatının bir parçası olduğu açık bir şekilde görülmektedir.

Örgütsel çatışma ise tüm sosyal toplumlarda, zaman veya mekan fark etmeksizin belirli bir süreç dahilinde ve çeşitli şekillerde ortaya çıkabilen, dinamik etkileşimden kaynaklanan sosyal bir olgu olarak kabul edilmektedir. İnsanın bulunacağı her ortamda örgütsel çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olarak genel kabul görmüş, bazen çözüme kavuşması gereken bir problem, bazen de birey veya grup etkinliğini arttırıcı bir unsur olarak araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bu durum örgütsel çatışmaların yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Firmalar, içlerindeki örgütsel çatışmaları doğru bir şekilde yönetememeleri durumunda yüksek performanslı bir şekilde çalışamazlar. Bu nedenle franchising firmaları için örgütsel çatışma yönetimi daha da önem taşımaktadır. Çünkü franchising sistemi her pazarda ve her yerde müşterilerine standart hizmet vermeyi amaçlamaktadır.

Bu noktada araştırmanın temel amaçları, franchising sistemine uygun olan örgütsel çatışma yönetim şekillerini ortaya çıkartmak, demografik değişkenler ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişki ve örgütsel çatışma yönetimi ile franchise firmalarının performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak, sisteme dahil olacak girişimcilerin örgütsel çatışma yönetimi konusundaki endişelerini azaltmak, sistemdeki

birey ve gruplara örgütsel çatışma hakkında doğru bilgiler vererek sistemin etkin bir şekilde işlemesini sağlamak ve bu sayede tüketici memnuniyetini arttırmaktır.

Araştırmada ilişkisel model çerçevesinde veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Uygulanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik soru formu kullanılmıştır. İkinci bölümde, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevirilen ROCI-II ölçeğinin C formunun ifadeleri yer almıştır. Toplam ifade sayısı ise 28'dir. Üçüncü bölümde ise, işletmelerin performansını subjektif olarak ölçebilmek amacıyla Singh, Darwish ve Potocnik (2016) tarafından belirlenen ölçütler son üç yıl baz alınarak soru formuna getirilmiştir. Böylelikle, katılımcılara toplam 37 ifade/soru yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında, %38,3'ünün (88 kişi) kadın, %61,7'sinin (142 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, araştırmanın yapıldığı işletmelerde halen erkek çalışan sayısının fazla olduğunu, kadınların bu işletmelerde yeteri kadar işgücüne katılamadıklarını ve erkek hâkimiyetinin devam ettiğini göstermektedir. Araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında %13,9'unun (32 kişi) 20 yaş ve altı, %65,2'sinin (150 kişi) 21 – 30 yaş arasında, %14,8'inin (34 kişi) 31 – 40 yaş arasında, %3,9'unun (9 kişi) 41 – 50 yaş arasında, %2,2'sinin (5 kişi) ise 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre franchising sistemi içerisindeki işletmelerin genel olarak genç kişiler için istihdam kaynağı olduğu ve yüksek efor isteyen, genç kişilere uygun görevleri içinde barındırdığı söylenebilir. Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim durumlarına göre dağılımına bakıldığında, %2,2'sinin (5 kişi) ilköğretim, %8,3'ünün (19 kişi) ortaöğretim, %37,0'sinin (85 kişi) lise, %18,7'sinin (43 kişi) önlisans, %30,0'unun (69 kişi) lisans ve %3,9'unun (9 kişi) lisansüstü seviyesinde olduğu görülmektedir. Buna göre, sistemde çalışanların büyük bir bölümünün nitelikli kimselerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin görev sürelerine göre dağılımına bakıldığında, %21,3'ünün (49 kişi) 1 yıldan az, %66,1'inin (152 kişi) 1 – 5 yıl arası, %10,4'ünün (24 kişi) 6 – 10 yıl arası, %1,3'ünün (3 kişi) 11 – 15 yıl arası, %0,9'unun (2 kişi) 16 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Bu sonuca göre, franchising sisteminde işe girme/ayrılma oranlarının yüksek olduğu, çalışanların mevcut iş yeri deneyimlerinin sınırlı olduğu, deneyimli personel eksikliğinin oluşabileceği görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin

pozisyonlarına göre dağılımına bakıldığında, %68,7'sinin (158 kişi) personel, %4,8'inin (11 kişi) şef, %7,0'sinin müdür yardımcısı, %16,5'inin müdür, %3,0'ünün ise işletme sahibi olarak çalıştığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, franchising sistemine katılan girişimcilerin kendileri yerine işletmeyi müdürler aracılığı ile idare ettikleri ve işletmelerde hiyerarşik bir yapı bulunduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analizleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel çatışma yönetimlerinin cinsiyete, yaşa, görev süresine ve pozisyona göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu noktada, çalışanların örgütsel çatışma yönetimlerinin görev sürelerine ve pozisyonlarına göre farklılaşacağı düşünülmüş, fakat franchising sisteminde görev süresi ortalamalarının düşük olması, süreklilik konusunda sorunlar yaşanması ve hiyerarşik yapının tam anlamıyla uygulanmaması gibi nedenler sonucunda bu farklılığın saptanamadığı değerlendirilmektedir. Öğrenim durumuna göre ise örgütsel çatışma yönetiminin istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Bu farklılaşmanın temelinde katılımcıların örgütsel çatışmaya yönelik bilgi düzeylerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu noktada örgütsel çatışma yönetimine yönelik bazı araştırmalar ile mevcut araştırma arasında benzerlik olduğu söylenebilir. Özmen (1997), Şahan (2006), Ayan ve Yavuz (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da bu araştırmayı destekler nitelikte örgütsel çatışma yönetiminin bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığı, bazılarına göre de bir farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak bu durumun, araştırmanın yapıldığı sektöre ve araştırma katılımcılarının demografik özelliklerindeki dağılımlara göre farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır.

Araştırmada örgütsel çatışma yönetiminin boyutlarının işletme performansının boyutlarına yönelik etkisini belirlemeye yönelik regresyon testleri de gerçekleştirilmiştir. Buna göre ilk olarak, örgütsel çatışma yönetiminin boyutları olan bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve işletme performansının boyutu olan satış geliri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel çatışma yönetimi boyutları ile satış geliri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı da tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, franchising sisteminde çalışanların örgütsel çatışma yönetimlerinin satış gelirini etkileyebilecek gücünün olmadığı söylenebilir. İkinci olarak

örgütsel çatışma yönetiminin boyutlarının işletme performansının boyutu olan kârlılık ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca bu analizde bütünleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma alt boyutları ile kârlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat ödün verme boyutu ve kârlılık arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, işletme içerisinde yaşanan çatışmalar sırasında yapılabilecek fedakarlıkların işletmeye olumlu ya da olumsuz bir şekilde dönebileceğinin bir işareti olarak kabul edilebilir. Üçüncü olarak örgütsel çatışma yönetiminin boyutları ve işletme performansının boyutu olan pazar payı ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ancak, analiz içerisinde örgütsel çatışma yönetimi boyutları ile pazar payı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç ışığında, franchising sisteminde çalışanların örgütsel çatışma yönetimlerinin pazar payı üzerinde belirli bir etki yaratamayacağı söylenebilir. Son olarak örgütsel çatışma yönetiminin boyutları ve işletme performansının boyutu olan verimlilik ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizde, örgütsel çatışma yönetiminin bütünleştirme alt boyutu ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma ile verimlilik arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuca dayanarak franchising sisteminde birleştirici, yapıcı, işbirliğine dayalı ve adaletli bir yaklaşımın işletmedeki çalışanların verimliliğinin artmasına fayda sağladığı söylenebilir. Literatürde ise örgütsel çatışma ve performans kavramı farklı değişkenler, farklı ölçekler ve farklı boyutlar ele alınarak yapılmıştır. Ulusal düzeyde yapılan literatür taramasında, franchising sisteminde çalışan kişiler özelinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada araştırmanın özgün ve literatüre olan katkısını belirtmek önemlidir. Her ne kadar, franchising sisteminde çalışan kişiler özelinde böyle bir çalışmaya rastlanmasa da ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel çatışma ve performans ilişkisini ele alan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Mevcut araştırma ile literatürdeki bazı araştırmalar arasında birtakım yönlerden benzerlik bulunduğu söylenebilir. Altıntaş (2018) ve Ongori (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da mevcut araştırmadaki gibi örgütsel çatışmaya yönelik bütünleştirici ve işbirliğine dayalı yaklaşımların örgütsel verimliliği arttırdığı

belirtilmiştir. Ancak franchising sistemi özelinde bakıldığında, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi ya da biçimselleştirilmesi, disiplinin ana unsurlardan biri olarak kabul edilmesi ve sistemin işleyişinde herhangi bir aksamaya izin vermeyecek biçimde sınırların oluşturulması nedeniyle, örgütsel çatışma ihtimali doğuran vakaların meydana gelmesi ya da örgütsel çatışma oluştuğunda bunun performansa etkisi diğer sektörlere nazaran daha düşük olmaktadır. Nitekim, bu durumun araştırmanın sonuçlarına da yansıdığı görülmektedir.

Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak franchising sisteminde yer alan işletmelere, birey ve gruplara; çalışanlara verilen eğitimlere örgütsel çatışma yönetiminin eklenmesi, bütünleştirici, işbirliğine dayalı, adaletli, sorunların açık bir şekilde çözüldüğü, fikir birliğine dayalı ve gerektiğinde iş arkadaşları ve çalıştıkları işletme için fedakarlık yapabilecekleri bir işletme yapısı ve çalışma ortamının benimsenmesi, gelecek araştırmalara ise; genelleme yapılabilmesi için farklı şehirleri araştırma kapsamına dahil etmeleri, franchising sisteminde yaşanan gizli çatışmalar üzerine odaklanmaları, örgütsel çatışma yönetimi ve performans ilişkisinin farklı sektörlerde de incelenmesi, farklı ölçek ve değişkenler kullanılarak farklı sonuçlar elde edilmesi ve literatüre katkı sağlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Alkan, P. (2015). Türkiye Gıda Sektöründe Franchising Uygulamaları. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Altıntaş, E. (2018). Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi: Mersin İlinde Bir Araştırma. Toros Üniversitesi.

Ayan, B. (2018). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Ayan, B., & Yavuz, E. (2018). Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 745-762.

Ayling, D. (1988, April). The Universe of Franchising. *Management Today*.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü.* Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bauer, T., & Erdoğan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behaviour.* Pearson Publishing.

Baykal, K., & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık ve Uzay Araştırmaları Dergisi, 3*(3).

Birdoğan, B. (1998, Ocak). Bir Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2*(9).

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Shepard, H. A. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.* Houston: Gulf Publishing Company.

Cebeci, R. (2005). *Franchising Rehberi.* Ankara: Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi.

Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations* (4th Edition b.). New York ve Londra: Roudledge Taylor & Francis Group.

Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management And Organizational Behavior.* Austen Press.

Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Çelik, N. G. (2009). Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Daily Fresh İşletmesinde Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Daszkowski, D. (2019, Mayıs 11). *What Is a Franchise Fee?* Mayıs 20, 2019 tarihinde https://www.thebalancesmb.com/franchise-fee-1350571 adresinden alındı

Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı.* (K. T. vd., Çev.) İstanbul.

Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Konya: Selçuk Üniversitesi.

Düşükcan, M. (2008). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Edelmann, R. J. (1993). Interpersonel Corflicts At Work. *The British Psychological Society*, Leicester.

Erdoğan, İ. (1998). *Araştırma Dizaynı ve İstatistiki Yöntemler.* Ankara: Emel Matbaası.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım.

Field, A. (2016). Post Hoc Tests in SPSS. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th Edition b.). içinde Sage Publications Ltd (UK).

Folger, J. P., Stutman, R. K., & Poole, M. S. (2013). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations* (7th Edition b.). Londra ve New York: Taylor Francis Group Publishing.

Franchise Turkey. (tarih yok). *Franchisee Fee*. Nisan 11, 2019 tarihinde http://www.franchiseturkey.com/icerikler/franchisee-fee adresinden alındı

Franchise Turkey. (tarih yok). *Master Franchise*. Nisan 11, 2019 tarihinde http://www.franchiseturkey.com/icerikler/master-franchise adresinden alındı

Franchising Sistemi Henüz Yasalar Tarafından Tanımlanmıyor. (1994). *Dünya Gazetesi*(10).

French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization Development* (5th Edition b.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Friedlander, M. P., & Gurney, G. (1990). *Handbook of successful franchising* (3rd Edition b.). Liberty Hall Press.

Friedman, R. A. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *The International Journal of Conflict Management*.

Gross, M. A. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management, 11*(3).

Gündüz, M. A. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Örnekleme*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi.

Gündüz, M. A. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Verinin Analize Uygun Hale Getirilmesi*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi.

Gündüz, M. A. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Keşifsel Faktör*

Analizi. Konya: KTO Karatay Üniversitesi.

Güneş, G. (1997). *Türk Hukukunda Entellektüel Sınai Haklar ve Vergilendirilmesi* (1. Baskı b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Gürer, A., Öneren, M., & Bozacı, İ. (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*(29).

Güzel, H. M. (2010). Yüksek Öğretim Kurumnlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi.

Hall, P., & Dixon, R. (1988). *Franchising.* Londra: Pitman Publishing.

Himmetoğlu, B., & Bayrak, C. (2017). İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(1).

Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1995). *Interpersonel Conflict.* Madison: Brown Benchmmark Publishers.

İlban, T. (2008). İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetiminin Kültürel Boyutu. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

İmamoğlu, E. (2014). Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management.* Boston.

Izraeli, D. (1972). *Franchising and The Total Distribution System* (1. b.). Londra: Longman Press.

Julian, J. W., & Perry, F. A. (1967). Cooperation Contrasted with Intra-Group and Intergroup Competition. *Sociometry*.

Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(2).

Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi.* Ankara: Pegem-A Yayıncılık.

Kasap, B. (2006). Yıldız Teknik Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Çatışma Yaklaşımları, Yasadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

Kılıç, M. (2001). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kılınç, T. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri* (2. Baskı b.). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Know how nedir? (tarih yok). Mayıs 12, 2019 tarihinde https://www.nedir.com/know-how adresinden alındı

Kocaman, A. (1994, Nisan). Franchising. *İş Dünyası*(5).

Koç, M. (2006). Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kotler, P. (1992). *Pazarlama Yönetimi, Analiz, Planlama, Kontrol.* İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

Küçük, B. (2011). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması. İstanbul: Fatih Üniversitesi.

Love, J. F. (1989). *Altın Kemer Efsanesi.* (S. CILIZOĞLU, Çev.) İstanbul: İlgi Yayınları.

Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management, 19*(4).

Nas, N. (1992, Kasım). Uluslararası Deneyimlere En Kolay Ulaşma Yolu. *Dünya Gazetesi*.

Nergiz, B. (2018). Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon Tekniklerinin Kullanılması. Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Nicotera, A. M. (1995). *Conflict and Organizations: Communicative Processes.* State University of New York Press.

Nortcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*. Chicago: Dryden Pres.

Nural, E., Ada, Ş., & Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(3).

Odabaş, H. (2011, Nisan 4). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Mart 30, 2020 tarihinde https://odabashuseyin.files.wordpress.com/2011/04/2.pdf adresinden alındı

Ojo, O., & Abolade, D. A. (2008). Impact Of Conflict Management On Employees' Performance In A Public Sector Organisation In Nigeria.

Okçu, V., Doğan, E., & Dayanan, İ. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22*(2).

Oluç, M. (1989, Ocak-Şubat). Dağıtım. *Pazarlama Dünyası Dergisi*.

Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economies and Management Sciences, 3*(6).

Ongori, H. (2008). Organisational Conflict and its Effects on Organisational

Performance. *Research Journal of Business Management*, 16-24.

Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. (2008). *Research Journal of Business Management*, 16-24.

Özbaşar, S. (1991, Ağustos). Franchising Nedir? Ne Değildir? *Dünya Gazetesi*.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (2. Baskı b.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdaşlı, K., & Alparslan, A. M. (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör Ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(2).

Özdemir, E. (2001). Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising Sistemi ve Franchising Sisteminde Karşılaşılan Muhasebe Sorunları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Özdoğan, A. (1993, Şubat). Leasing Franchising İçin İyi Bir Yöntem. *Dünya Gazetesi*.

Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Educational Sciences: Theory ve Practice*.

Özmen, F. (1997). Fırat Üniversitesinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı. Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Öztaş, U. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1).

Paksoy, S. (1992, Ekim). Hukuki Yönüyle Franchising. *Dünya Gazetesi*.

Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality, 41*(1).

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.* Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.

Pekkaya, B. (1994). Arabulucu Yolu ile Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Ögrencilerin Benlik Gelişmelerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quartrely*.

Preble, F. J., & Hoffman, C. R. (1998). Competitive Advantage Through Specialty Franchising. *Journal Of Consumer Marketing*(1).

Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 368-376.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3rd Edition b.). Londra: Quorum Books.

Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations.* New Jersey: Transaction Publishers.

Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1999, Nisan). An Empirical Study of Stages of Moral Development and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management, 10*(2).

Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behaviour.* Prentice Hall International Inc.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior.* Boston: Pearson Press.

Rollison, D., Broadfield, A., & Edwars, D. (1998). *Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach.* Essex: Addison Wesley Longman.

Rout, E. L., & Omiko, N. (2007). *Corporate Conflict Management Concepts and Skills.* New Delhi: PHI Learning Private Limited Publishing.

Rubin, J. Z. (1994). Models of Conflict Management. *Journal of Social Issues, 50*(1).

Rutland, J. M. (1983). *Performance and Intra-Group Conflict: A Study of Mountain Climbers*. Washington: University of Washington.

Salihoğlu, K. (2019). Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Samuel, O. S. (2010). Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality, 38*(1).

Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Singh, S., Darwish, T. K., & Potocnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*(27), 214-224.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Stanworth, J., & Smith, B. (1995). *Franchising, Başarılı Markalar ve Siz.* (E. GÜRVİT, Çev.) Epsilon Yayıncılık.

Steward, J., & Logan, C. (1998). *Together Communicatig Interpersonally.* New York: McGraw Hill Companies.

Sürmen, Y., & Çankaya, F. (1996, Kasım). Franchising ve Muhasebe İşlemleri. *Vergi Sorunları Dergisi*(98).

Şahan, İ. (2006). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Şahin, F. N., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Şahin, Y. (2013). Çatışma Kuramları ve Kimlik Temelli Çatışmalar; Teorik Bir Giriş. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi, 1*(1).

Şahingiray, T. (1992). Franchising Üzerine. *Dünya Gazetesi*.

Şendur, F. D. (2006). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Mersin: Çağ Üniversitesi.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Şoğur, M. (1988).

Şoğur, M. (1993). *İşletme Sistemi Olarak Franchising* (2. Baskı b.). İstanbul: Der Yayınları.

Taştan, S. (2002). Uluslararası İşletmecilik Yöntemi Olarak Franchising Sistemi ve Franchising Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması McDonalds Corporation ve Türkiye McDonalds Franchising İşlemi.

Tengilimoğlu, D. (1991). Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. *TODAİE Dergisi, 24*(2).

Tevrüz, S., Erdem, İ., & Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım* (3. Basım b.). Ankara: Nobel Akademik.

The Naisbitt Group. (1989). *The Future Of Franchising.* Washington: IFA Publications.

Thompson, J. D. (1976). *Örgütler Çalısırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli.* (U. SÖZEN, & T. ÜÇOK, Çev.) Ankara: Kalite Matbaası.

Tjosvold, D. (1991). *The Conflict-Positive Organization.* California: Addsion-Wesley Publishing Company.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1).

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları Ve Örgütiçi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6*(1).

Tuğlu, A. (1996). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Tuncer, S. (1992, Ocak 22). Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi Olarak: Franchising. *ISO Dergisi*(311).

Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*(2).

Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12*(3).

Türkel, A. U. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi.* İstanbul: Pegem Yayınları.

Ulaş, D. (1997). Bir Pazarlama ve Dağıtım Yöntemi Olarak Franchising Sistemi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Ulusal Franchising Derneği. (tarih yok). *Franchising Nedir?* Mayıs 14, 2019 tarihinde http://ufrad.org.tr/franchise/1-franchising-nedir adresinden alındı

Ünlü Markalarla İş Yapma Zamanı. (1993). *Panorama*.

Ünlü, S. (2004). *Sosyal Psikolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Varinli, İ., & Çatı, K. (2008). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler.* Ankara: Detay Yayınları.

Varlı, N. (2005). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.

Vikipedi. (2016, Aralık 13). *Know-how*. Mayıs 12, 2019 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/Know-how adresinden alındı

Vikipedi. (2020, Ocak 20). *Franchising*. Mart 9, 2020 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/Franchising adresinden alındı

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management, 21*(3).

Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde ÇatıÇma ve YabancılaÇma Yönetimi.* İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayınları.

Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: Mithat DOĞAN
Doğum Yeri – Tarihi	: Selçuklu – 30.08.1994
E-Posta Adresi	: mithatdo@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi	: 2018, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret
Yüksek Lisans Öğrenimi	: 2020, KTO Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme
Bildiği Yabancı Diller	: İngilizce (B2)
Bilimsel Faaliyetleri	: —

İŞ DENEYİMİ

Stajlar	: Yetpack A.Ş., 2017, Stajyer
Projeler	: —
Çalıştığı Kurumlar	: Doğpar Otomotiv Yedek Parça San. Tic. Ltd. Şti., 2018-2019, Muhasebe Personeli

Tarih: 20 Kasım 2020

EK 1. ÖRNEK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket "Franchising Sisteminde Örgütsel Çatışma Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Konya İli Örneği" adlı yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Ankete vereceğiniz yanıtlar yalnızca araştırma amacıyla kullanılacaktır. Değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için tüm maddeleri doldurmanız ve her madde için yalnızca bir işaretleme yapmanız önemle rica olunur.

İlginiz için teşekkür ederiz.

Mithat DOĞAN — Araştırmacı

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ — Danışman

I. Bölüm-Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz nedir?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız kaçtır?.....

3. Öğrenim durumunuz nedir?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

4. Mevcut iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?.....

5. İş yerindeki pozisyonunuz (göreviniz) nedir?.....

II. Bölüm-Örgütsel Çatışma Yönetimi

	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum
1.İş arkadaşlarımla bir problemi inceleyerek bizim için en uygun çözümü bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Genellikle iş arkadaşlarımın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Zor duruma düşürülmekten kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklarım.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ortak bir karara varmak için kendi fikirlerim ile iş arkadaşlarımın fikirlerini birleştirmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sorunlara beklentilerimizi karşılayacak bir çözüm bulmak için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Genellikle iş arkadaşlarımla farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Zor bir durumu çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için nüfuzumu kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bir kararın kendi lehime olması için otoritemi kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum
10. Genellikle iş arkadaşlarımın isteklerine uyum sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İş arkadaşlarımın isteklerine boyun eğerim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İş arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Genellikle anlaşmazlıkları çözmek için orta bir yol bulmayı öneririm.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Uzlaşmaya varmak için iş arkadaşlarımla müzakere yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlıktan uzak durmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Bir kararı lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Çoğu kez iş arkadaşlarımın önerilerine razı olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Uzlaşma sağlanması için karşılıklı olarak fedakarlıkta bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Genellikle sorunu kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda kararlıyımdır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Sorunları en iyi yoldan çözmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
23. İş arkadaşlarımla bize uygun kararları ortaya çıkarmak için iş birliği yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
24. İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Rekabet durumunda kazanmak için gücümü kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
26. İş arkadaşlarımın duygularını incitmemek için anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐

III. Bölüm-İşletme Performansı	Çok düşük				Çok yüksek
1. Son 3 yılda şu an çalıştığınız işletmenin satış gelirini nasıl değerlendirirsiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Son 3 yılda şu an çalıştığınız işletmenin kârlılığını nasıl değerlendirirsiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Son 3 yılda şu an çalıştığınız işletmenin pazar payını nasıl değerlendirirsiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Son 3 yılda şu an çalıştığınız işletmenin verimliliğini nasıl değerlendirirsiniz?	☐	☐	☐	☐	☐

Anket sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 2. ETİK KURUL KARAR SURETİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/05/2020-E.1646

BEKAR1VS

T.C.
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : 46409256-300
Konu : Mehmet Akif Gündüz Hk.

Sayın Mehmet Akif GÜNDÜZ

Franchising Sisteminde Örgütsel Çatışma Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi : Konya İli Örneği isimli araştırma projesi çalışmasının Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ'ün sorumluluğunda Yardımcı Araştırmacı olarak Mithat DOĞAN'ın katılımları ile yürütülmesi ile ilgili İnsan Araştırmaları Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuz 06.05.2020 tarihli 2020/02/05 sayılı kararımızda değerlendirilmiştir.

İlgili çalışmanızda Üniversitemizin adının geçmemesi, Covid-19 virüsü nedeniyle Ülkemizde yaşanan salgın sürecinde sosyal mesafe kurallarına ve salgın için alınan kararlara uyarak çalışmanız şartı ile kurulumuzca uygun bulunmuştur.
Çalışmalarınızda başarılar diler gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN
İnsan Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

Evrakı Doğrulamak İçin: http://belgedogrulama.karatay.edu.tr/enVision-Sorgula/Belgedogrulama.aspx?V=BEKAR1VS
Akabe Mahallesi Alaaddin Kap Caddesi No:130 Karatay/Konya
Telefon No: 444 1251 Faks No: 0332 202 00 44
E-Posta: rektorluk@karatay.edu.tr İnternet Adresi: www.karatay.edu.tr
Kep Adresi: ktokaratayuniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi İçin: Celaleddin ÇIBIK
Unvan: Sekreter
Telefon No: 444 1251-7258

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.