

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ ve KAMU KURULUŞUNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Emre İMAMOĞLU**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2014**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ve KAMU KURULUŞUNDA BİR  
ALAN ARAŞTIRMASI**

**Emre İMAMOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak, 2014**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emre İMAMOĞLU'nun, "Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması" başlıklı tezi 29 Ocak 2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL

Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Yard.Doç.Dr.Aytül Ayşe ÖZDEMİR

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## Yüksek Lisans Tez Özü

# ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ve KAMU KURULUŞUNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Emre İMAMOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2014

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

İnsanlar hayatlarının önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Özünde karmaşık bir yapıya sahip olan insanoğlu içinde bulunduğu örgütlerde de bu yapının bir parçası olmuştur. Örgütlerin, kişilerin yalnızca iş yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği ise kaçınılmaz bir gerçektir. Örgüt ve örgütlenmenin getirdiği olumlu ve olumsuz durumlar vardır. Bunlardan biri de çatışmadır. Yaşamın her alanında olduğu gibi çatışmalar örgüt kültüründe de kendisini göstermekte ve örgüt kültürü içerisinde hissedilmektedir. Çatışmanın her alanda olduğu gibi örgüt içerisinde de şiddetinin az veya çok oluşuna göre yaşanması beraberinde örgüte olumlu veya olumsuz nitelikler kazandırabilmektedir. Çatışmanın varlığıyla birlikte yöneticilerin bu durumu doğru şekilde algılayıp olumlu veya olumsuz çözüm üretebilmek örgüte yarar sağlayacaktır. İnsan ilişkilerinin iyi yönetilmesinin gerektiği örgütlerde, işverenlere büyük görevler düşmektedir. Aksi takdirde, iyi yönetilemeyen bir çatışma çalışanlar üzerindeki etkilerini artırır ve kayıplara neden olur. Bu çalışmada çatışma kavramı, çatışma türleri, örgütlerde yaşanan çatışmaların nedenleri ve son olarak da, örgüt kavramının baş aktörleri olan çalışanlar üzerindeki yarattığı etkiler incelenmiş ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çatışma, Çatışma Türleri, Çatışma Nedenleri, Motivasyon, Stres, Tutum.

## Abstract

# **THE CAUSES OF ORGANIZATIONAL CONFLICT AND THEIR IMPACTS ON EMPLOYEES AND A FIELD RESEARCH OF PUBLIC SECTOR**

**Emre İMAMOĞLU**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University, Social Sciences, January 2014**

**Advisor: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

Nowadays individuals have been spending a significant portion of their lifetime in various organizations. People, who already have their own complex structure, has become a part of their organizational structure as well. It is an inevitable fact that organizations do influence individuals' whole life, rather than their work life only. There are both positive and negative consequences of having an organizational structure. One of them is conflict. Conflict in organizational culture is as common as conflict experienced in other domains of life. Depending on its severity, conflict in workplace –like conflicts in all other domains- may have positive and/or negative effects on organizations. When conflict occurs, it will be of great benefit to organizations if managers can identify and deal with the conflict in a timely manner. Employers have a critical role in organizations where interpersonal relationships should be managed effectively. Otherwise, if conflict is not managed effectively, its effects on employees are exacerbated resulting in several losses in an organization. In this study, the concept of conflict, types of conflict, causes of organizational conflict, and finally, the effects of conflict on employees, the main actor of organizations as well as its consequences are examined.

**Keywords:** Organizational Conflict, Types of Conflict, Reasons of Conflict, Motivation, Stress, Attitude

29.01.2014

### **Etik İlkelere Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez çalışmasının bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında, elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programlarıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olacağımı bildiririm.

Emre İMAMOĞLU

## Önsöz

Evrendeki tüm canlılar hayatta kalabilmek adına savaş vermekte ve bu savaş sürecinde bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Engellerle karşılaşma sürecinde çatışmanın da beraberinde geldiğini görürüz. Bu durum karmaşık yapı piramidinin en üst ve en kompleks olan canlısı insanlar için de aynıdır ve insan unsurunun iç içe geçtiği örgütlere de uyarlandığında engeller ve çatışmalarla karşı karşıya kalındığını görürüz. İnsan unsurunun olduğu yerde çatışmalar olmakta ve nedenleri pek çok faktöre bağlı olabilmektedir. Bunları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'yle şu şekilde sınırlandırabiliriz: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, değer görme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır, bu ihtiyaçlar karşılanmadığında ise alt nedenleriyle birlikte çatışmaya neden olmaktadır. Ortak bir amaç için bir araya gelmiş kişilerin oluşturdukları birlik olarak tanımlanan örgütler ise insan yaşamında önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin temel amacı, çalışanlarıyla birlikte küreselleşen dünya ve ağırlaşan koşullara uyum sağlamakla birlikte misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek, uzun dönemli büyüme, karlılık sağlamaktır ve bunları örgüt içerisinde farklı kişilik, tutum ve değer yargıları olan kişilerle gerçekleştirmeye çalışırken örgüt içerisinde çatışmalar yaşanır. Bu çalışmada, örgütsel çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiş olup kamu kuruluşunda bir araştırma ile desteklenmiştir.

Çalışmanın ortaya çıkmasında her aşamada ve her konuda desteğini benden esirgemeyen başta saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL'e ve tüm değerli hocalarıma, eğitim hayatım boyunca ve tez yazım sürecinde, okyanus ötesinden dahi olsa benden her türlü manevi ve akademik desteğini esirgemeyen ve kendime örnek aldığım sevgili Ceylan ÇİZMELİ'ye, ve son olarak, hayatım boyunca manevi-maddi desteklerini ve değerli zamanlarını benden esirgemeyen aileme, özellikle en büyük destekçim annem Sevgi İMAMOĞLU'na ve her zaman yanımda olan arkadaşlarım ve sevdiklerime saygı ve teşekkürü bir borç bilirim.

Emre İMAMOĞLU

Ocak 2014

## **Özgeçmiş**

Emre İMAMOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Y.Ls. 2014 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Ls. 2010 Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

Lise 2003 İsmet Ayşe Behzatoğlu Anadolu Lisesi, Fen Bilimleri Bölümü

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri/yılı: 22.02.1985/Ankara Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce/Fransızca



## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Etik İlkeler Uyumluk Beyannamesi .....	v
Önsöz .....	vi
Özgeçmiş .....	vii
Tablolar Listesi .....	xiii
Şekiller Listesi .....	xxii
Giriş .....	1

### Birinci Bölüm

#### Örgütsel Çatışma

1. Çatışma Kavramı .....	4
2. Örgütsel Çatışma Kavramı .....	8
3. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar .....	9
3.1. Geleneksel Yaklaşım.....	10
3.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	10
3.3. Etkileşimci Yaklaşım .....	11
4. Çatışma Türleri .....	12
4.1. Niteliğine Göre Çatışmalar .....	12
4.1.1. Fonksiyonel çatışmalar .....	13
4.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar .....	13
4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar .....	13
4.2.1. Potansiyel çatışma .....	13
4.2.2. Algılanan çatışma .....	14
4.2.3. Açık (belirgin) çatışma .....	14

<b>4.3. Taraflarına Göre Çatışmalar</b> .....	<b>15</b>
<b>4.3.1. Bireylerin kendi içindeki çatışmaları</b> .....	<b>15</b>
4.3.1.1. Yaklaşma – yaklaşma çatışması .....	16
4.3.1.2. Yaklaşma – kaçınma çatışması .....	16
4.3.1.3. Kaçınma – kaçınma çatışması .....	16
<b>4.3.2. Bireyler arası çatışmalar</b> .....	<b>16</b>
4.3.2.1. Rol çatışması .....	17
4.3.2.2. Rol belirsizliği .....	17
4.3.2.3. Rol göndericinin kişinin kendi içinde çatışması .....	17
4.3.2.4. Göndericiler arası rol çatışması .....	17
4.3.2.5. Roller arası çatışma .....	18
4.3.2.6. Kişi – rol çatışması .....	18
<b>4.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3.4. Gruplar arasındaki çatışmalar</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3.5. Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar</b> .....	<b>19</b>
4.3.5.1. Dikey çatışma .....	19
4.3.5.2. Yatay çatışma .....	19
4.3.5.3. Komuta – kurmay çatışmaları .....	20

## İkinci Bölüm

### Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

<b>1. Çatışmanın Nedenleri</b> .....	<b>21</b>
<b>1.1. Bireysel Faktörler</b> .....	<b>22</b>
1.1.1. Kişisel faktörler .....	22
1.1.2. Amaç farklılıkları .....	22
1.1.3. Güç ve statü .....	23
1.1.4. Algılama farklılıkları .....	24
<b>1.2. Yapısal (örgütsel) Faktörler</b> .....	<b>24</b>
1.2.1. Örgüt büyüklüğü .....	24
1.2.2. Ödüllendirme sistemleri .....	25

1.2.3. Ortak kaynaklar .....	25
1.2.4. Amaç farklılığı.....	25
1.2.5. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik .....	26
1.2.6. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar .....	26
1.2.7. İşçi – işveren arasındaki kutuplaşmalar .....	26
1.2.8. Örgüt içi güç mücadelesi .....	26
1.2.9. Karşılıklı bağımlılık .....	27
1.2.10. Uzmanlaşma .....	27
1.2.11. Yetki ilişkileri .....	27
1.2.12. Statü tutarsızlıkları .....	27
1.3. İşle İlgili Faktörler .....	28
1.3.1. Kaynakların sınırlı olması .....	28
1.3.2. Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik .....	28
1.3.3. Fonksiyonel bağımlılık .....	28
1.4. İletişim Problemleri .....	29
1.4.1. Anlama güçlükleri .....	29
1.4.2. Yetersiz bilgi alışverişi .....	30
1.4.3. İletişim, iletişim süreci ve iletişim kanallarındaki Bozukluklar .....	31

**Üçüncü Bölüm**  
**Örgütsel Çatışmanın**  
**Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

1. Örgütsel Çatışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	33
1.1. Motivasyon .....	33
1.1.1. Motivasyon süreci .....	35
1.1.2. Motivasyonun önemi ve çalışanlar üzerindeki etkileri .....	36
1.2. Stres .....	38
1.2.1. Stres kaynakları .....	39
1.2.1.1. Bireysel faktörler .....	40
1.2.1.2. Örgütsel faktörler .....	41

1.2.2. Stresin önemi ve çalışanlar üzerindeki etkileri .....	43
1.3. Tutum .....	45
1.3.1. İş tatmini .....	46
1.3.2. İşe bağlılık .....	49
1.3.3. Tutumun önemi ve çalışanlar üzerindeki etkileri .....	49
2. Örgütsel Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri .....	51
2.1. İşe Devamsızlık .....	52
2.2. Çalışan Devri .....	54
2.3. Örgütsel Verimlilik ve Performans .....	56
2.4. Örgütsel Bağlılık .....	57

#### **Dördüncü Bölüm**

#### **Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırma**

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	61
2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	63
3. Araştırmanın Yöntemi .....	64
3.1. Araştırma Modeli .....	64
3.2. Evren ve Örneklem .....	64
3.3. Verilerin Toplanması .....	65
3.3.1. Güvenilirlik analizi .....	67
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri .....	67
4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	68
4.1. Frekans Tablolarına Göre Demografik Özellikler .....	68
4.2. Frekans Tabloları İle Birinci Hipotezi Destekleyen Araştırma Sorularının İncelenmesi .....	72
4.3. Frekans Tabloları İle İkinci Hipotezi Destekleyen Araştırma Sorularının İncelenmesi .....	88

<b>4.4. Ki-Kare Analizine Göre Hipotezleri Destekleyen Soruların İncelenmesi</b> .....	<b>100</b>
<b>4.4.1. Demografik özellikler ile çatışmanın nedenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi</b> .....	<b>101</b>
<b>4.4.2. Demografik özellikler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi</b> .....	<b>121</b>
<b>4.4.3. Çatışmanın nedenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi</b> .....	<b>137</b>
<b>4.4.4. Katılımcıların fırsat bulurlarsa iş değiştirip değiştirmeyeceklerine yönelik bazı demografik değişkenlerle yapılan ki-kare analizi</b> .....	<b>140</b>
<b>5. Sonuç ve Öneriler</b> .....	<b>142</b>
<b>Ekler</b> .....	<b>152</b>
<b>Kaynakça</b> .....	<b>159</b>

## Tablolar Listesi

Sayfa

<b>Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar .....</b>	<b>12</b>
<b>Tablo 2. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri .....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 3. Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 4. Görevlerin Açık ve Kesin Belirlenmemiş Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 5. Yetkilerin Açık ve Net Belirlenmemiş Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 6. Güç ve Saygınlığı Artırma İsteği ve Rekabeti Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 7. Bazı Kaynakların Yetersiz Olması ve Ortaklaşa Kullanım Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 8. Personelin İş Bölümü Dolayısıyla Kendisine Verilen Görevi Zamanında ve Yeterince Yapmaması ve Bağımsız Hareket Etme İsteği Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 9. Personelin Görevleriyle İlgili Farklı Amaçlar Taşımaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 10. İletişim Eksikliği Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 11. Çalışanların ve Yöneticilerin İşini Yapmakta Farklı Üslup ve Yöntem Benimsemesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 12. Ortak Değer İlgi ve Görüşlerin Azlığı Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 13. Ortak Kurum Kimliği ve Örgüt Kültürünün Benimsenememesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 14. Görevde Yükselmenin Liyakat ve Başarı Esasına Dayanmaması Siyasi ve İdeolojik Faktörlerin Ön Planda Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>78</b>

<b>Tablo 15. Ekonomik Sosyal ve Psikolojik Açıdan Şekilde Ödüllendirme</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 16. Objektif Performans Değerleme Sisteminin Olmayışı Sorusuna</b>	
<b>Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 17. Kararlara Katılımın Az Olması ya da Olmaması Sorusuna</b>	
<b>Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 18. Sicillerin Değerlendirilmesinde Kişisel İlişkilerin Mevcut</b>	
<b>Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 19. Personelin Değişen Şartlara Uyum Sağlamasının Zor Olması</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 20. Aynı Eğitim Seviyesine Sahip Çalışanlar Arasında Statü</b>	
<b>Farklılığının Bulunmaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ..</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 21. Farklı Eğitim Seviyesindeki Bireylerin Aynı Statüde</b>	
<b>Olmaları Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 22. Çalışanların Yetenek ve Kabiliyetlerinin Farklılığı</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 23. Yönetime Yakın Olanların Sevilmemesi Sorusuna</b>	
<b>Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 24. Fırsat Eşitliğinin Olmaması Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 25. Çalışanın Statüsüne Göre Farklı Kurumlarda Aynı Statüde Çalışan</b>	
<b>Bireyden Daha Düşük Ücret Alması Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 26. Kurumun Döner Sermayesinden Herkesin Eşit Olarak</b>	
<b>Faydalanamaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 27. Ast İlişkilerinin Düzenli Olup Olmamasına Yönelik</b>	
<b>Soruya Yönelik Bulgular .....</b>	<b>86</b>

<b>Tablo 28. İnfomal İletişim Kanallarının Kullanılmaması Sorusuna</b>	
<b>Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 29. Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 30. Bağımsız Çalışma İmkânının Olması Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 31. Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 32. Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansını Bana Vermesi Sorusuna</b>	
<b>Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 33. Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 34. Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Sorusuna Yönelik</b>	
<b>Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 35. Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 36. Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 37. Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabildiğimi Hissetmem</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 38. Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Sorusuna</b>	
<b>Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 39. Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 40. İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 41. Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden</b>	
<b>Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....</b>	<b>95</b>



<b>Tablo 42. Terfi İmkânının Olması Yönünden Sorusuna Yönelik</b>	
Elde Edilen Bulgular .....	96
<b>Tablo 43. Kendi Fikir-Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı</b>	
Vermesi Yönünden Sorusuna Yönelik elde Edilen Bulgular .....	96
<b>Tablo 44. Çalışma Şartları Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular</b>	<b>.97</b>
<b>Tablo 45. Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Sorusuna</b>	
Yönelik Elde Edilen Bulgular .....	97
<b>Tablo 46. Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Sorusuna Yönelik</b>	
Elde Edilen Bulgular .....	98
<b>Tablo 47. Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Sorusuna</b>	
Yönelik Elde Edilen Bulgular .....	99
<b>Tablo 48. Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme</b>	
İmkânı Vermesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular .....	99
<b>Tablo 49. Görevlerin Açık ve Kesin Olarak Belirlenmemiş Olmasından</b>	
Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın	
Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....	101
<b>Tablo 50. Yetkilerin Açık ve Net Olarak Belirlenmemiş Olmasından</b>	
Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın	
Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....	102
<b>Tablo 51. Güç ve Saygınlığı Artırma İsteği ve Rekabetinden Dolayı</b>	
Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete	
Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....	102
<b>Tablo 52. Bazı Kaynakların Yetersiz Olması ve Ortaklaşa Kullanımından</b>	
Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı	
Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....	103
<b>Tablo 53. Personelin İş Bölümü Dolayısıyla Kendisine Verilen Görevi</b>	
Zamanında ve Yeterince Yapmaması ve Bağımsız Hareket	
Etme İsteğinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin	
Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik	
Yapılan Ki-Kare Analizi .....	104

<b>Tablo 54. Personelin Görevleriyle İlgili Farklı Amaçlar Taşımından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 55. İletişim Eksikliğinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Sürelerine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 56. Çalışanların ve Yöneticilerin İşini Yapmakta Farklı Üslup ve Yöntem Benimsemesinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 57. Ortak Değer, İlgı ve Görüşlerin Azlığından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Yaşa Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 58. Ortak Kurum Kimliği ve Örgüt Kültürünün Benimsenememesinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 59. Görevde Yükselmenin Liyakat ve Başarı Esasına Dayanmaması Siyasi ve İdeolojik Faktörlerin Ön Planda Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Sürelerine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>109</b>
<b>Tablo 60. Ekonomik Sosyal ve Psikolojik Açıdan Farklı Şekilde Ödüllendirilmenin Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>110</b>
<b>Tablo 61. Objektif Performans Değerleme Sisteminin Olmayışının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>111</b>

<b>Tablo 62. Kararlara Katılımın Az Olması ya da Olmamasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo 63. Sicillerin Değerlendirilmesinde Kişisel İlişkilerin Mevcut Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 64. Personelin Değişen Şartlara Uyum Sağlamasının Zor Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 65. Aynı Eğitim Seviyesine Sahip Çalışanlar Arasında Statü Farklılığı Bulunmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo 66. Farklı Eğitim Seviyesindeki Bireylerin Aynı Statüde Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 67. Çalışanların Yetenek ve Kabiliyetlerinin Farklılığının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>116</b>
<b>Tablo 68. Yönetime Yakın Olanların Sevilmemesinin Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>117</b>
<b>Tablo 69. Fırsat Eşitliğinin Olmaması Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>117</b>
<b>Tablo 70. Çalışanın Statüsüne Göre Farklı Kurumlarda Aynı Statüde Çalışan Bireyden Daha Düşük Ücret Almasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi ...</b>	<b>118</b>

<b>Tablo 71. Kurumun Döner Sermayesinden Herkesin Eşit Olarak Faydalanamamasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>119</b>
<b>Tablo 72. Ast İlişkilerinin Düzenli Olmamasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>120</b>
<b>Tablo 73. İnfomal İletişim Kanallarının Kullanılmamasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>120</b>
<b>Tablo 74. Beni Her Zaman Meşgul Etmemesinden dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 75. Bağımsız Çalışma İmkânının Olmasından Dolayı İşimden Dolayı Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 76. Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânından Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 77. Toplumda “Saygın Bir Kişi” Olma Şansını Bana Vermesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Eğitim Durumuyla İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi ..</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 78. Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 79. Yöneticinin Karar Verme Yeteneğinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>125</b>

<b>Tablo 80. Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Yaşla İlişisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 81. Bana Garantili Bir Gelecek Sağlamasından Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Eğitim Durumu İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 82. Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabildiğimi Hissettirmesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Meslek Sürelerine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 83. Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>128</b>
<b>Tablo 84. Kendi Yetenekleriyle Çalışanlara Bir Şeyler Yapabilme Şansını Vermesi Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi.....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 85. İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Şansını Vermesi Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 86. Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 87. Terfi İmkânı Olması Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>131</b>

<b>Tablo 88. Kendi Fikir-Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>132</b>
<b>Tablo 89. Çalışma Şartları Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Yaşa Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>133</b>
<b>Tablo 90. Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>134</b>
<b>Tablo 91. Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>134</b>
<b>Tablo 92. Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>135</b>
<b>Tablo 93. Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânını Bana Vermesi Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi .....</b>	<b>136</b>
<b>Tablo 94. Fırsat Bulursanız İşinizi Değiştirir misiniz Sorusuna Yönelik Yüzde Dağılımı .....</b>	<b>140</b>

## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Süreci .....	15
Şekil 2. İletişim Süreci .....	32
Şekil 3. Motivasyon Modeli .....	34
Şekil 4. Güdüleme Süreci .....	35
Şekil 5. Tutumun Bileşenleri .....	46
Şekil 6. İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları .....	48
Şekil 7. İş Tatmini ile İşten Ayrılma ve İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki .....	56

## Giriş

Zaman içerisinde küreselleşme, artan rekabet, internet kullanımındaki artış, ekonomi ve teknoloji alanlarındaki değişimlere ek olarak; insan haklarındaki değişimler gibi birçok unsur, örgütsel anlamda farklılaşmaya neden olmuştur<sup>1</sup>. Bütün bu farklılaşma ve değişimle beraber, örgütler piyasada tutunabilme, uzun vadede başarılı olabilme ve ayrıca artan rekabet koşullarına direnebilme adına farklılaşma ve değişime ayak uydurmak zorunda kalırlar. Bu uyum sürecinde ise, örgütler ve örgüt bünyesindeki çalışanlar da süreçten etkilenirler. Farklı kişilik yapıları, tutumlar ve değer yargılarının bir arada bulunduğu örgüt çalışanları bu süreçte birbirleriyle fikir değişimi ve etkileşim içerisinde olmayı gerektiren bu süreç çatışmanın da artmasına neden olur. Sonuç olarak, geçmişten günümüze birçok alanda çalışılan çatışma kavramı, örgütler açısından da önemini artırmış ve pek çok çalışmaya örgütsel çatışma adı altında konu olmuştur.

Çatışma, kavram olarak olumsuz bir anlam çağrıştırmaktadır, nitekim bazı bilim adamlarının ve kuramcılarının çatışmaya dair yaptıkları tanımlamalarda bu yöndedir. Çatışmayı olumsuz ve saldırganlık halinin olduğu bir durum olarak yansıtmışlardır. Oysaki bilinenin aksine çatışma içerisinde hem olumlu hem de olumsuz öğeleri barındırmaktadır. Tanımlar her ne kadar ortak bir anlam ifade etmese de benzer yönleri de bulunmaktadır. Günlük hayatın çeşitli kesitlerinde sık olarak kullanılan çatışma kavramı şu şekilde tanımlanmıştır: en genel anlamda, savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabetten diğer bireylerden kişisel olarak hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır<sup>2</sup>. Bir başka deyişle çatışma, kişiler ve/ya

---

<sup>1</sup> D.B. Lipsky ve A.C. Avgar (2010). *The conflict over conflict management*. Dispute Resolution Journal, 65(2/3), s.38-43.

<sup>2</sup> E. Tekarslan, vd. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım, s.238.



gruplar arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan ters düşme ve uyumsuzluk halidir. Çatışma bir arada yaşama olgusunun getirdiği bir gerekliliktir ve toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Toplum içerisindeki bireyleri tek tek ele aldığımızda, her birinin farklı değer yargısı, kişilik yapısı, kültür birikimi, geçmiş deneyimi, inancı, amacı ve algısı olduğunu görürüz. Bu farklılıkların getirdiği doğal sonuç ise, bireylerin birbirleriyle uzlaşmama ve anlaşamamalarıdır. Bireylerin sosyal yaşam içerisinde yaşadıkları çatışmalar, örgüt bünyesine uyarlandığında da aynı sonuçları doğurmakla birlikte, işletme/kuruluşları etkileyen örgütsel çatışmalara dönüşmektedir. Yapılan tanımlardan yola çıkarak örgütsel çatışmayı ise şu şekilde tanımlamak mümkündür: örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütle, çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve/ya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim sürecidir<sup>3</sup>. Çatışma örgütler için azımsanmayacak derecede önemli bir olgudur ve tam anlamıyla ortadan kaldırılması mümkün değildir. Yapılan çalışmalarda örgütlerde yaşanan çatışmalara ilişkin farklı hipotezler olsa da, pek çok kuramcının birleştiği ortak nokta, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve etkin seviyede işleyebilmesi için çatışmanın belli bir düzeyde olması gerektiğidir. Örgütte çatışmanın eksikliğinde, örgüt genelinde ve çalışanlarda durgunluk gözlenirken, çatışmanın yoğun olarak görüldüğü örgütlerde ise performans ve buna bağlı olarak verimde düşüşler gözlenir. Bu nedenle, örgütlerde çatışma optimal seviyede olmalıdır, eksikliği ya da fazlalığı ise iyi yönetilmeli ve örgütün yararına olacak şekilde yönetilmelidir. Görüldüğü üzere çatışma örgütleri ve örgüt çalışanlarını genel olarak etkileyen bir unsurdur ve örgütlerde yaşanan çatışmaların nedenleri pek çoktur.

Bu sebeple çalışmamızın amacı, örgütler için hayati önem taşıyan çatışmaların nedenlerini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini teorik ve araştırma ile birlikte incelemektir. Çalışmamızın teorik kısmı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çatışmanın kavramı ve örgütsel çatışma kavramından başlanılarak, çatışmaya yönelik geliştirilen kuramsal yaklaşımlara değinilmekte, son olarak da çatışma türlerinden söz

---

<sup>3</sup> O.A. Akçağlayan (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, s.11.

edilmektedir. Örgütsel çatışmanın nedenlerin bahsedildiği ikinci bölüm ise dört kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak, bireysel faktörler ayrıntılı olarak incelenirken, ikinci kısımda, yapısal (örgütsel) faktörlerin neden olduğu çatışmalar ele alınmış, üçüncü kısımda, işin kendisi ile ilgili faktörlerin neden olduğu çatışmalar detaylı olarak incelenmiş son olarak da, örgüt içerisinde iletişim problemlerinden kaynaklanan çatışma nedenlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın konusu olan, örgütsel çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri başlığını taşıyan üçüncü bölümde ise, örgütsel çatışmanın nedenleri, çalışanlar ve örgüt üzerindeki nedenleri başlıklarıyla birlikte iki kısımda incelenmiştir. Örgütsel çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri motivasyon, stres ve tutum parametreleri ışığında detaylı olarak incelenmiş ve bir sonuca bağlanmıştır. İkinci kısımda ise, örgütsel çatışmayla birlikte, çalışanlarda yarattığı etkilerin örgüt bütününde yarattığı etkiler incelenmiş ve genel bir sonuca varılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünü oluşturan araştırma kısmını, Ankara'da bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilen anket çalışmasıyla elde edilen bulguların değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

**Birinci Bölüm**  
**Örgütsel Çatışma**  
**1. Çatışma Kavramı**

Sosyal psikolog Morris'in deyişiiyle "hepimiz zamanımızın büyük bir kısmını başkaları ile ilişkilerimizi düşünerek geçiririz. Birinden hoşlanırken bir başkasından neden hoşlanmayız? Başkalarının ve bizim davranışlarımızın altında yatan nedenler nelerdir? Neden bazı tutumlara sıkı sıkıya bağlanıriz? Çevremizdekilerle karşılaştığımızda bizim görüşlerimizin yeri nedir? Sorunları çözmek için farklı gruplarla çalışıriz ve başkalarını tanımak, arkadaş edinmek için gruplara katılıriz. Siyasi partilerin ve farklı örgütlerin eylemlerini izleriz ve onların toplumumuzu veya tüm dünyayı etkileyip etkilemediğini veya nasıl etkilediğini merak ederiz<sup>4</sup>."

Morris'in deyişinden de anlaşılacağı üzere, insan sosyal bir yaratıktır ve var olabilmesinin nedenleri arasında insanlarla etkileşim içerisinde olması da vardır. Etkileşim sürecinde bireyin bulunduğu örgüt ve toplumlarda uyumluluğun gözlenmesi kadar, uyumsuzlukla birlikte ortaya çıkan çatışmaların da olması olağandır. Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu bakımdan çatışma kavramı yalnızca sosyal psikolojinin araştırdığı ve sadece insanlara ya da organizasyonlara has bir olay değildir. Felsefeden ekonomiye, sosyolojiye, psikolojiye kadar birçok bilim çatışma kavramını araştıırır<sup>5</sup>.

İçinde bulunduğumuz dünyanın karmaşıklığı, ait olma ve işbirliği içinde olma duygusu insanları ortak bir payda da toplamakla birlikte çatışma sorununu da beraberinde getirmektedir. İnsanlar her ne kadar uyum güdüsüyle hareket etseler de, sosyal bir varlık olan insanın çatışma içerisinde olması da kaçınılmazdır. Etkileşim içinde olan insanın bulunduğu her ortamda çatışmanın da var olduğu bir gerçektir ve bütün dünyada çatışmanın varlığı söz konusudur.

---

<sup>4</sup> C.G. Morris (2002). *Psikolojiyi anlamak*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s.610.

<sup>5</sup> M.Ş. Şimşek, vd. (1999). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık, s.23.

Çatışma, şiddeti yok etmeyi gösterdiği gibi macerayı, yeniliği, gelişmeyi, yaratmayı ve düşünmeyi de gösterebilir. İnsanlar arasındaki farklılıklar, üstesinden gelinmesi gereken bir durum olan çatışmanın yaşanmasında etkili olmaktadır<sup>6</sup>.

Çatışma konusunda çok farklı tanımların ve kavramların olması konunun anlaşılmasını güçleştiren bir durum yaratmaktadır. Tanımlardaki bu farklılığın nedenlerinden biride; konunun içinde yer alan üç unsurun çatışmaya giren kişi ya da örgüt, çatışmaya neden olan şey, durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durumun arasındaki farklılıklardır. Bu farklılıklar tanımlardaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Burada sadece örgütlerde ortaya çıkabilecek çatışmaları ele alacağız<sup>7</sup>.

Literatürü incelediğimizde çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlara baktığımızda:

Robbins çatışmayı, bir kişi ya da tarafın diğer taraf ya da kişinin olumsuz etkilendiğini fark ettiğinde başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır<sup>8</sup>. Can'a göre çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarındaki bozulmadır<sup>9</sup>.

Çatışmanın pek çok tanımı vardır. Yapılan her tanımlamada ufak farklılıklar olsa da birleştikleri temel noktalar hep aynıdır. Öncelikle çatışmanın, çatışmayla karşı karşıya olan taraflar tarafından algılanması gerekir. Diğer bir deyişle, çatışmanın var olup olmadığı bir algısal konudur. Çatışmaya taraf olanlar, çatışmanın farkında değilse çatışmanın varlığından söz edilmez ve çatışmanın yok olduğuna karar verilir. Öte

---

<sup>6</sup> W.H. Schmidh ve R. Tannebaum (2000). *Farklılıkları yönetmek: müzakere ve anlaşmazlık çözümü* (Çev: İbrahim Bingöl), İstanbul: BZD Yayıncılık, s.11.

<sup>7</sup> M. Kılınç (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.87.

<sup>8</sup> S.P. Robbins (2005). *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, s.422.

<sup>9</sup> H. Can (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi, s.323.

yandan, çatışmaya neden olan problemler de kişiler tarafından algılanmadıkça çatışmanın varlığından söz edilemez.

Diğer yandan, çatışma tanımlarının pek çoğunda muhalefet, zıtlık, engelleme ifadeleri yer alır ve çıkarlarıyla amaçları uyumsuz görünen iki ya da daha fazla tarafın bulunduğu varsayımı ortak vurgulanan noktalardır. Ayrıca, çatışmanın gizli ya da açık düzeyde var olabilecek kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu da varsayılmaktadır<sup>10</sup>.

Çatışmanın nedenleri pek çok sebebe bağlıdır ve bu nedenleri bir ya da birkaç sebeple sınırlamak doğru olmayacaktır. Çatışmanın var olması temelde görüş, ilgi ve amaç farklılıkları ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi durumların çatışmanın temel unsurları olduğunu söylemek mümkündür. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda, taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşinde olurlar<sup>11</sup>.

Bu unsurları dikkate alan bir tanımda Rahim tarafında yapılmıştır. “Rahim, çatışmanın insan etkileşiminin doğal bir sonucu olduğunu, örgütteki bireyler ve grupların, kendi içlerindeki ya da aralarındaki amaç, tutum, davranış, değer yarguları ve inançlarındaki uyumsuzlukları ifade ettiğini belirtmiştir<sup>12</sup>.”

Çatışma olgusunun bu denli geniş bir alana yayılması terimin çeşitli bilim disiplinleri ve ilgi alanlarıyla ilgilenen bilim adamları tarafından farklı şekillerde ele alınıp, tanımlanmasına yol açmıştır. Örneğin; March ve Simon birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımında kavramı “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın sonucu olarak birey (ve/veya grup)’in uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğüne uğraması” şeklinde tanımlamışlardır. Yine çatışmayı birey düzeyli

---

<sup>10</sup> P.S. Robbins (2005). *Organizational behaviour*. Prentice Hall: International Inc., s.443-444.

<sup>11</sup> T. Koçel (2002). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, s.490.

<sup>12</sup> M.A. Rahim vd. (2000). *Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: What justice perceptions. Precisely*. The International Journal of Conflict Management, s.9.

perspektiften ele alan bir diğerk tanım da “gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntılarının meydana getirdiği gerginlik hallerini” çatışma olarak ele almaktadır.

Çatışmayı çoğulcu varsayım perspektifinden ele alan bir tanıma göre ise, çatışma genel anlamda insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan iç güdülerin bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının sonucudur.” Daha dar bir çerçevede ise; “bir sosyal ya da biçimsel bir grupla yer alan bireyler arasındaki anlaşmazlıklar ya da düşmanlık olarak veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliğinin bir sonucu olarak tanımlanmıştır.

Çatışmalar genelde dört durumda meydana gelebilir. Bunlardan birinci olarak özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Örneğin; bir işletmede pazarlama ve teknik hizmetler bölümü aynı değerlere sahip olmayabilir. Bu farklı değer yargılarına sahip olma sonucunda bölümler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklarda çatışmalara yol açabilir.

İkinci olarak işletme içinde karşıt, baskıcı, tepki oluşturabilecek davranışlar çatışmalar yaratır. En belirgin örneklerinden biri olarak sendika ve yönetim ilişkilerinin yarattığı çatışmalar verilebilir. Benzer şekilde pazarlama bölümü ulaşılabilir isteklerde bulunduğunda, teknik hizmetler bunları karşılayamadığında statüsü azalabilir, bu durumda bölümler arası çatışmalara yol açabilir.

Üçüncü grup karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkan çatışmalardır. Pazarlama ve teknik bölümün her ikisi de yönetimin gözüne girmeyi amaçladığı durumlarda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bir grup diğerk gruba göre üstünlük gösterip, onları beceriksiz duruma sokmak istediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

Dördüncü çatışma şeklinde ise, karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar.

Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmada kişilerin konulara değişik açıdan bakmaları ve farklı çevrelerden gelmeleri önemli bir etkidir. Örgütte kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırlar, ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Özellikle sorun çözmede değişik fikirlerin olması herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir<sup>13</sup>.

Genel olarak çatışmanın bilim kuramcılar tarafından nasıl tanımlandığını ve ele alındığını gördük. Çatışmanın örgütsel boyutu, tanımı ve gelişimini bir sonraki bölümümüzde ele alacağız.

## 2. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışmanın tanımından yola çıkıldığında, çatışmanın farklı ortamlarda, farklı şekillerde ortaya çıkan bir olgu olduğuna literatürde yer vermiştik. Bu da çatışmanın kesin bir tanımının yapılmasına engel olmuştur<sup>14</sup>. Çatışmanın kesin bir tanımının olmaması pek çok tanımlamaya neden olmuştur. Çatışmanın boyutunu örgütlere indirgediğimizde de aynı durumla karşılaşmakta ve örgütsel çatışmanın pek çok tanımı yapılmaktadır.

En genel anlamıyla örgütsel çatışma, “İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır<sup>15</sup>.” Eren, çatışmaya kaynakları ve sonuçları yönünden bakan daha geniş bir kapsamlı tanım yapmıştır: “Bireyler ve grupların birlikte

---

<sup>13</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, s.386-387.

<sup>14</sup> A. Yatkın (2008). *Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören üzerindeki etkileri*. Elazığ: Frat Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, s.8.

<sup>15</sup> T. Koçel (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.534.

çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar.” şeklinde açıklamıştır<sup>16</sup>.

Örgütsel çatışma kavramıyla ilgili yapılan bir başka tanımlama ise; bireylerin ya da grupların amaçlarına yönelik engellemeler noktasında yapılmaktadır. Buna göre, örgütsel çatışma, bireylerin ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetlerin diğer bireyler ya da gruplar tarafından engellenmesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur<sup>17</sup>.

Geçmişten bugüne gelinen süreçte çatışma kavramı sürekli değişmiş ve yönetim bilimciler tarafından farklı farklı ele alınmıştır. Özellikle son otuz yıllık süreçte çatışmaya karşı tutum değişmiştir. Bazı yönetim bilimciler çatışmayı örgüt için yıkıcı, zararlı ve istenmeyen sonuçlara götüren bir olgu olarak görse de tam zıttı olarak, bazı kuramcılar ise çatışmayı, örgüt için doğal ve olması gereken bir olgu olarak tanımlamışlardır.

Genel olarak çatışmaya yönelik yapılan kuramsal tanımlar üç başlık altında toplanmıştır. Bir sonraki bölümümüzde bu başlıklar ve detaylarını inceleyeceğiz.

### **3. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar**

Robbins, çatışma konusundaki görüşlerini geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üçe ayırmaktadır<sup>18</sup>. Robbins tarafından yapılan üçlü ayırım şu şekilde incelenebilir.

---

<sup>16</sup> E. Erol (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.543.

<sup>17</sup> C.W.L. Hill ve G.R. Jones (1989). *Strategic management theory*. Boston: Ma: Houghton Mifflin Co., s.319.

<sup>18</sup> S. Robbins (1998). *Organizational behaviour concepts, controversies, applications*. A.B.D.: Prentice Hall International, s.434.



### 3.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, örgütlerde her türlü çatışmanın gereksiz ve örgüt açısından zararlı olduğunu savunur<sup>19</sup>. Çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlanmış ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar, mantıksızlık, gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Bu nedenle çatışma olumsuzluğu ifade ettiği için kaçınılması gereken bir durumdur.

Geleneksel görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında yapılan çalışmalarda da tutarlı sonuçlar vermiştir. Hawthorne deneylerinde yapılan çalışmalarda çatışmanın bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve isteklerine duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya çıkmıştır.

Çatışmaların olumsuz olduğu görüşü çatışmayı ortaya çıkaran bireylerin davranışlarını inceleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çatışmaların tümünden kaçınılması gerektiğinden, çatışmanın nedenlerini saptamak, grup ve örgüt performansını yükseltmek için çatışma yaratıcılarını ortadan kaldırmak gerekmektedir<sup>20</sup>.

### 3.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Çatışma konusunda insan ilişkileri yaklaşımı 1940'lardan, 1970'lerin ortalarına kadar baskın olarak görülmüştür. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre, çatışmalar doğal ve kaçınılmazdır<sup>21</sup>. İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre insan ilişkileri modeline göre çatışmanın kabul edilmesi gerekmektedir<sup>22</sup>. Ayrıca bu görüşe göre; bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısı

---

<sup>19</sup> Ş. Şimşek (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset, s.288.

<sup>20</sup> Özkalp ve Kirel (2001), s.389-390.

<sup>21</sup> Robbins (1998), s.434.

<sup>22</sup> Özkalp ve Kirel (2001), s.390.

olduğuna inanılır<sup>23</sup>. Bu model çatışmanın varlığını, çatışmanın ortadan kaldırılamaz, hatta çatışma örgütün performansını olumlu etkilediği şeklinde açıklamaktadır.

### 3.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre; çatışmanın örgüt için olumlu bir güç olabileceği kabul edilmekte ve bir miktar çatışmanın grup performansı açısından gerekli olduğu öne sürülmektedir<sup>24</sup>. Bir başka tanımlamada ise Özkalp yaklaşımı şu şekilde tanımlamıştır: uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabilirdiği bir ortam yaratabileceği düşüncesidir<sup>25</sup>.

Çatışma konusunda kısaca açıklamaya çalıştığımız bu üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, üçüncüsünün ise, modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşımı “geleneksel”, üçüncü yaklaşımı da “modern” yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi bir tablo halinde vermek mümkündür<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> T. Kılınç (1985). *Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.4., s.108-109.

<sup>24</sup> Robbins (1998), s.435.

<sup>25</sup> Özkalp ve Kirel (2001), s.390.

<sup>26</sup> M.Ş. Şimşek (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya, s.290.

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışma kaçınılmazdır	Çatışma kaçınılmazdır
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara, bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller.	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın iş başarımının ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Şimşek, 2002: 290.

Çatışmayı inceledikten ve karşılaştırmalı olarak sonuçlarını ortaya koyduktan sonra bir sonraki bölümümüzde çatışmanın türlerine değineceğiz. Çatışmalar farklı neden ve kaynaklardan ortaya çıkmaktadır bu nedenle çatışmalar sınıflandırılmıştır. Dördüncü ana başlığımızda çatışmanın türleri ve alt başlıklarına değineceğiz.

## 4. Çatışma Türleri

### 4.1. Niteliğine Göre Çatışmalar

Örgütün amaçlarına katkıda bulunması veya bu amaçlara erişilmesini engellemesine göre çatışmalar Pondy'e göre; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilir<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Ş. Arslan (2000). *Örgütsel çatışma*. Polis Dergisi, XXIII, s.153-155.

#### 4.1.1. Fonksiyonel çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan, örgütteki rahatsızlıklara yöneticilerini dikkatini çekerek örgüte, canlılık, yaratıcılık ve değişim sağlayan unsurlar olarak görülmektedir<sup>28</sup>.

#### 4.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasını engellemekte ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmamaktadır<sup>29</sup>. Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarında tüm çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak kabul edilmektedir<sup>30</sup>.

### 4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar; potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar ve açık çatışmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır<sup>31</sup>.

#### 4.2.1. Potansiyel çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenler veya çatışma yaratabilecek durumlar olarak tanımlanmaktadır<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> T. Koçel (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.535; Ş. Şimşek (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset, s.294.

<sup>29</sup> Koçel (2001), s.535; Şimşek (2002), s.294.

<sup>30</sup> Koçel (2001), s.535.

<sup>31</sup> Koçel (2001), s.535; Şimşek (2002), s.297.

<sup>32</sup> Koçel (2001), s.535; Şimşek (2002), s.297.

#### 4.2.2. Algılanan çatışma

Algılanan çatışma, çatışmanın nedenini tam olarak açıklamak mümkün olmasa da çatışmanın farkında olunmasıdır<sup>33</sup>. Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumları algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir<sup>34</sup>.

#### 4.2.3. Açık (belirgin) çatışma

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir<sup>35</sup>. Bu çatışma türünde uyuşmazlık davranışlardadır<sup>36</sup>. Açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme ve hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir<sup>37</sup>.

---

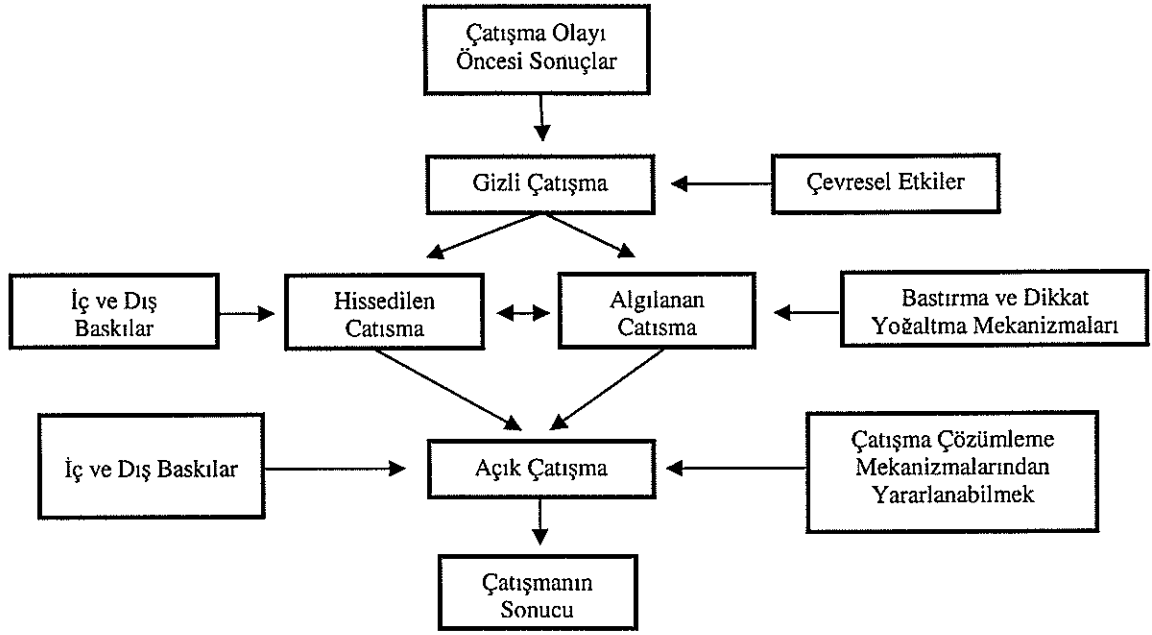
<sup>33</sup> E. Özkalp (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s.205.

<sup>34</sup> C. Akça (2004). *Hastanelerde örgütsel çatışmanın nedenleri ve yönetimi: bir sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, s.12.

<sup>35</sup> Koçel (2001), s.535.

<sup>36</sup> Can (2002), s.324.

<sup>37</sup> Koçel (2001), s.535.



Şekil 1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Sürecinin Görünümü

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1996:302

### 4.3. Taraflarına Göre Çatışmalar

Taraflarına göre çatışmalar, Koçel ve Şimşek tarafından beş grupta toplanmıştır. Bunlar, bireyin kendi içinde çatışması, bireylerarası çatışmalar, bireyler ve gruplar arasında çatışma, gruplar arasındaki çatışma ve son olarak, örgütler arası çatışmalardır<sup>38</sup>.

#### 4.3.1. Bireylerin kendi içindeki çatışmaları

Bireylerin olumlu ya da olumsuz karşılıklı iki durumla karşılaştıklarında hangi seçenekleri kullanabilecekleri konusunda düşüktükleri çatışmalardır. (Bu seçenekler olumlu ya da olumsuz sonuçlardır.)<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Koçel (2001), s.536; Şimşek (2002), s.294.

<sup>39</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım, s.349.

#### **4.3.1.1. Yaklaşma – yaklaşma çatışması**

Bireyler iki olumlu seçenek arasında bir seçim yapmak istediğinde ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin, iki çekici iş seçeneğinden birini seçmek zorunda kalmak.

#### **4.3.1.2. Kaçınma – kaçınma çatışması**

Bu tür çatışma iki veya daha olumsuz seçenek arasından birini seçme durumunda ortaya çıkar. Örneğin, hem uçaktan hem de otobüsten korkan birinin yolculuğa çıkmak zorunda olması örnek olarak verilebilir.

#### **4.3.1.3. Yaklaşma – kaçınma çatışması**

Bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olması sonucunda ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin, bireye teklif edilen işin çok iyi ücretli olmasının yanında, kötü bir yerleşim bölgesinde olması örnek gösterilebilir<sup>40</sup>.

#### **4.3.2. Bireyler arası çatışmalar**

Bireyler arasındaki çatışmalar, iki bireyin fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleri<sup>41</sup>, kişilik farklılıkları, amaçları ve bu amaçlara erişmek için izledikleri yollar bilgi, değer ve algılamalarındaki farklılıklar<sup>42</sup> örgüt içindeki rollerden kaynaklanabilmektedir<sup>43</sup>.

Özkalp ve Kirel'e göre ise bireylerarası çatışmalar, iki veya daha çok kişinin arasında meydana gelen bir çatışma türüdür. Kişinin kendinden kaynaklanan çatışmaların ve kişilerarası çatışmaların temel kaynaklarından bazıları ise rol çatışmaları ve rol belirsizlikleridir<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel (2011), s.349.

<sup>41</sup> E. Eren (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.551.

<sup>42</sup> Şimşek (2002), s.295.

<sup>43</sup> Koçel (2001), s.537.

<sup>44</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.350.

#### **4.3.2.1. Rol çatışması**

En genel anlamıyla, “bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu” şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanım ise rol çatışmasını, “kişinin yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün, birbiriyle çelişki yaratacak şekilde üst üste gelmesinin bir sonucu olarak ele almaktadır”<sup>45</sup>.

#### **4.3.2.2. Rol belirsizliği**

Rol belirsizliği en basit ifadeyle bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır:

- **Görev Belirsizliği:** kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır.
- **Sosyal Duygusal Belirsizlik:** kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır<sup>46</sup>.

#### **4.3.2.3. Rol göndericinin kendi içinde çatışması**

Bu rol çatışması şekli, belirli bir rol yükümlüsüne aynı rol göndericinin, aynı anda birbirleriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi durumunu ifade eder. Örneğin, babanın oğluna hem iyi bir futbolcu olmasını istediğini söylerken, derslerinin futbol yüzünden kötü olduğundan şikâyet etmesi.

#### **4.3.2.4. Göndericiler arası rol çatışması**

Belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı ve beklentilerin, diğer rol göndericinin (ya da rol göndericilerin) baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda görülür. Örneğin; örgütsel yapıda bir gözetimcinin üstlerinden gelen astları kontrol baskısı ile astlarından gelen “idare et” baskısı arasında kalması.

---

<sup>45</sup> B.J. Hodge ve J.J. Herbert (1970). *Management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc., s.223.

<sup>46</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.351.



#### 4.3.2.5. Roller arası çatışma

Bireyin üyesi olduğu grubun içindeki rol baskıları, başka bir grubun üyeliğinden kaynaklanan rol baskıları ile uyumsuzluk içerisinde olduğu zaman ortaya çıkan çatışmadır. Bir bireyin birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmesi sonucunda ortaya çıkar. Özellikle, bireyin birbiriyle çelişen amaçlara sahip birden fazla gruba üye olması, rollerarası çatışma için yüksek bir potansiyel oluşturur. Örneğin, avukat olan bir babanın suçlu olan çocuğunu mahkemede savunması gibi.

#### 4.3.2.6. Kişi – rol çatışması

Bireyden istenen rol beklentilerinin kişinin tutum, değer ve kabul edilebilir davranışlarıyla ters düşmesi sonucu ortaya çıkan bir çatışmadır<sup>47</sup>. Rolün yeteneğe uyumsuzluğu konusunda ise akla gelen belli başlı örnekler arasında belli başlı örnekler arasında yaratıcılık yeteneği olmayan reklamcılar verilebilir<sup>48</sup>.

#### 4.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar

Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler, grup ile çatışma içine gireceklerdir. Yine grup tarafından belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey grupla çatışma içine girebilir<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> D. Hellriegel vd. (1974). *Management: a contingency approach*. Addison – Wesley: Reading Mass., s.447.

<sup>48</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.350-351.

<sup>49</sup> Şimşek (2002), s.295.

#### 4.3.4. Gruplar arasındaki çatışmalar

Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını, verimliliğini ve etkinliğini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır. Gruplar arası çatışmalarda ortak hareket edilmesi gereken grup içindeki dayanışmayı artırmakta ancak buna karşılık tüm örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>50</sup>.

#### 4.3.5. Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar

Örgüt içindeki yerlerine göre çatışmalar; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve komuta – kurmay çatışmaları olarak sınıflandırılabilir<sup>51</sup>.

##### 4.3.5.1. Dikey çatışma

Dikey çatışma, örgütteki farklı seviyelerdeki bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır<sup>52</sup> veya ast – üst durumundaki bireyler veya kademeler arasındaki anlaşmazlıklardır<sup>53</sup>.

##### 4.3.5.2. Yatay çatışma

Bir örgütte aynı seviyede bulunan bireyler arasındaki uyuşmazlık sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Çıkar çatışması, amaç farklılıkları, algılamada farklılıklar bu tür çatışmalara yol açabilir. Farklı bölümlerde çalışanların birbirine zıt tutumları da yatay çatışmaya neden olabilir<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Şimşek (2002), s.295.

<sup>51</sup> Koçel (2001), s.537; Şimşek (2002), s.298.

<sup>52</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.352.

<sup>53</sup> Koçel (2001), s.537; Şimşek (2002), s.298.

<sup>54</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.352.

#### 4.3.5.3. Komuta – kurmay çatışmaları

Örgütlerde en yaygın biçimde görülen çatışma türlerinden, emir – komuta ile kurmay elemanlar arasında görülen kurmay – komuta çatışmasıdır. Bu çatışmanın kökeninde hat ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır. Bu farklılıklar, hat ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> M.Ş. Şimşek vd. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.248.

## İkinci Bölüm

### Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

#### 1. Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerdeki çatışmanın sebepleri sayısız nedene bağlıdır. Bu noktada önemli olan, çatışma yaratan nedenleri bulmak ve çatışmanın çözümüne yönelik geliştirilecek stratejilerdir. Çatışmanın anlaşılması, yönetilmesi ve çözümlenebilme aşamalarının iyi kavranıp çatışmanın örgütün lehine çevrilmesi büyük veya küçük her örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Çatışmaya sebep olan faktörler pek çok farklı yazar tarafından literatüre katkı sağlamıştır. Çatışma nedenleri sayılamayacak kadar çok olabilir. Kişilerarası ilişkilerden başlayıp, bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenlerine kadar geniş bir konudur<sup>56</sup>. March ve Simon'a göre ise; örgütsel çatışma kaynağı ve nedeni olan faktörleri; örgüt içi bağımlılıktan kaynaklanan, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan ve algılama farklılıklarından kaynaklanan etkenler olarak üç başlık altında toplamışlar<sup>57</sup>. Bunları da kendi içlerinde, iletişim faktörleri, yapısal (örgütsel) faktörler, yapılan işle ilgili faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere dört başlığa ayırmışlardır. İki yaklaşımda da farklı gruplamalar olduğu görülse de çatışmanın nedenleri ortak ele alınmıştır.

Ara başlığımız kapsamında bireysel faktörlere değindikten sonra alt başlıklarda sırasıyla; kişisel faktörler, amaç farklılıkları ve güç – statü kavramlarının çatışmaya nasıl neden olduklarını göreceğiz.

---

<sup>56</sup> Özkalp ve Kırel (2001), s.391.

<sup>57</sup> Erol (2001), s.544-545.

## 1.1. Bireysel Faktörler

Örgüt içerisindeki çalışanların her birinin kişilik özellikleri, demografik yapıları vb. göz önüne alındığında farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklarla birlikte çalışanlar aynı olay karşısında farklı tepkiler verebilirler.

Örgütlerde bu farklılıkların neden olduğu çatışmalar ve nedenleri aşağıda başlıklar halinde ele alınacaktır.

### 1.1.1. Kişisel faktörler

Kişilik; geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları, geleceğin temel eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları biçimi olarak tanımlanır<sup>58</sup>. Örgütlerde çalışanlar arası kişilik farklılıkları çatışmaya neden olmaktadır. Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik özelliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, otoriteler ve baskıcı kişiliğin çatışmaları arttırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptanmıştır<sup>59</sup>.

### 1.1.2. Amaç farklılıkları

Örgütlerde başarı; ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir<sup>60</sup>. Özalp'in de tanımından da anlaşılacağı üzere her bireyin, örgütteki bireylerin ve örgütün farklı tutum ve amaçları mevcuttur. Örgütteki bireylerin amaçları ve örgütün

<sup>58</sup> E. İlhan (1991). *İşletmede davranış*. İstanbul: Hücre Basım, s.236.

<sup>59</sup> C. Baysal ve E. Tekarslan (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım, s.314-315.

<sup>60</sup> İ. Özalp (1989). *Örgütlerde çatışma*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, s.88.

amaçlarının ortak payda da buluşması sağlıklı bir örgüt için istenen durumdur ancak kişiler arasında ve/ya örgüt ve kişilerin amaç ve tutumları ortak payda da buluşmazsa çatışmanın olması kaçınılmazdır.

### 1.1.3. Güç ve statü

Güç, başkasını kontrol etme potansiyelini ifade etmektedir. Ya da bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir<sup>61</sup>. Kişisel amaçları uğruna, örgütün de amaçlarını hiçe sayarak kendisinde var olan gücü başkaları üzerinde lehinde kullanarak amacını gerçekleştirmeye çalışan bireyler örgütlerde çatışmaya neden olurlar.

Statü, kişinin dâhil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır<sup>62</sup>. Örgüt içindeki belirli kişi veya gruplar kendilerinin veya başkalarının statülerini farklı algılayabilirler. Statü anlayışındaki farklılıklar çatışma nedeni olabilir. Örneğin; bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak kabul edebilir veya üretim bölümü mensupları kendilerini daha yüksek bir statüye sahip olduklarını kabul edebilir<sup>63</sup>.

Tanımlardan da yola çıkıldığında örgütlerde farklı güç ve statüyle çalışanlar bulunmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin ve örgütün ortak amaçlarından sapmaları durumunda güç ve statünün farklı kullanımından kaynaklanan çatışmaların yaşanması örgütleri çatışmaya itmekte ve örgüt içi çatışmaların önemli nedenlerinden biri olarak sayılmaktadır.

---

<sup>61</sup> J. Greenberg ve R.A. Baron (1993). *Behavior in organizations, a division of simon&schuster Inc.*, s.401.

<sup>62</sup> F. Eroğlu (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları, s.77.

<sup>63</sup> T. Koçel (2002). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, s.495.

#### 1.1.4. Algılama farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. İnsan davranışlarını belirleyen büyük ölçüde algıdır. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir<sup>64</sup>.

#### 1.2. Yapısal (örgütsel) faktörler

Yapı kavramına bakıldığında oldukça geniş bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Grup üyelerine verilen görevlerde uzmanlaşma ve standartlaşma, üyelerin birbirinden farklı olması, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, gruplar arasındaki bağlılığın derecesi gibi kavramları kapsayacak şekilde kullanılmaktadır<sup>65</sup>.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar; örgütün büyüklüğü, ödüllendirme sistemleri, ortak kaynaklar, amaç farklılıkları, karşılıklı bağımlılık, uzmanlaşma, yetki ilişkileri ve statü karışıklıkları gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Aşağıda, sırasıyla yapısal (örgütsel) faktörlerden kaynaklanan çatışma nedenlerine değineceğiz.

##### 1.2.1. Örgüt büyüklüğü

Organizasyonun büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Organizasyon büyüdükçe, organizasyonun amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlarda örgütte çatışmanın artmasına neden olmaktadır<sup>66</sup>. Öte yandan, örgütün büyümesiyle birlikte iletişim ve koordinasyonda da problemler

<sup>64</sup> T. Koçel (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, s.652.

<sup>65</sup> E. Özkalp ve Ç. Kirel (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, s.393.

<sup>66</sup> M. Ertürk (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, s.228.

yaşanmaktadır. Örgütler büyüdükçe amaç, hiyerarşik kademedeki bozulmalar, uzmanlık boyutu ve rol – statü farklılıkları çatışmaya neden olmaktadır.

### **1.2.2. Ödüllendirme sistemleri**

Gizli ya da örtülü çatışmaların kuvvetlenmesinde etkilidir. Araştırmalar her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda çatışmaların artacağını göstermişlerdir. İki ya da daha fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır<sup>67</sup>.

### **1.2.3. Ortak kaynaklar**

Birden fazla tarafın kaynakları paylaşmaları söz konusu olduğunda, çatışma potansiyeli ortaya çıkmış demektir. Özellikle bu kaynaklar kısıtlı olduğunda bu potansiyel daha da artacaktır. Örgüt içinde farklı grupların, aynı sınırlı kaynaklara bağlı olmaları, potansiyel çatışma nedeni olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içinde gruplar aynı kaynaklar ya da ödüller için rekabet ettiklerinde, bu gruplar arasında çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir. Ayrıca, bir grup, diğer grubun gereksinimleri karşılandığında, kendi gereksinimleri için kaynak kalmayacağı inancını taşıyorsa bu durum çatışma zeminini güçlendirmektedir.

### **1.2.4. Amaç farklılığı**

Gruplar birbirlerinden farklı amaçlara sahip olduklarında, bazı amaçlar birbirleriyle zıt düşebilir. Bu tip çatışmaların en önemli nedeni, bir tarafın diğer tarafın amaçları hakkında ya çok az, ya da hiç bilgi sahibi olmamasıdır.

---

<sup>67</sup> <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> (Erişim Tarihi: 23.07.2013)



### **1.2.5. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik**

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularda ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratır<sup>68</sup>.

### **1.2.6. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar**

Her yöneticinin kendisine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden iletişimi kullanma özellikleri ve zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir. Aynı şekilde çok iyi teknik becerisi olan çalışanla teknik konularda merkezi bir yönetim tarzı uygulayan üst arasında çatışma çıkması beklenmelidir<sup>69</sup>.

### **1.2.7. İşçi – işveren arası kutuplaşmalar**

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile genel olarak personel (özellikle işçi kesimi) arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir<sup>70</sup>.

### **1.2.8. Örgüt içi güç mücadelesi**

Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır.

---

<sup>68</sup> K. Wexley ve G. Yukl (1977). *Organizational behavior and personel psychology*. s.173.

<sup>69</sup> Koçel (2010), s.652.

<sup>70</sup> Koçel (2010), s.653.

Dolayısıyla, gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır<sup>71</sup>.

### **1.2.9. Karşılıklı bağımlılık**

Karşılıklı bağımlılık gerektiren işlerde amacı gerçekleştirebilmek için kişiler ya da gruplar birbirlerine gereksinim duyarlar. İşler yolunda gittiği sürece başkalarına bağımlı olmak sıkıntı yaratmayacaktır. Ancak bir sorun çıktığında taraflardan biri diğerini suçlayacak ve çatışma ortaya çıkacaktır.

### **1.2.10. Uzmanlaşma**

İşler çok özelleştiğinde çalışanlar belirli görevlerde uzman haline gelirler. Çok fazla uzmanlaşmış işler ise, çatışmaya neden olabilir. Çünkü kişiler diğerlerinin yaptıkları işlere değil kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşırlar, diğerlerinin örgüte katkısına dikkat etmezler.

### **1.2.11. Yetki ilişkileri**

Geleneksel ast – üst ilişkilerinde hiyerarşi vardır. Birçok çalışan bu ilişkiden rahatsız olabilir. Çünkü ona ne yapması gerektiğini söyleyen bir başka kişi vardır. Bu gibi durumlar, yani bir kişinin diğerine göre fazla yetkiye sahip olması, çatışmaya neden olabilir. Takım çalışması ve güçlendirmeye önem veren örgütler yetki ilişkisinden kaynaklanan çatışmayla daha az karşılaşacaklardır.

### **1.2.12. Statü tutarsızlıkları**

Bazı örgütlerde yönetim düzeyinde olan ve olmayan çalışanlar arasında ciddi statü farklılıkları olabilir. Yönetim düzeyindekiler, esnek çalışma saatlerine, özel görüşmeleri

---

<sup>71</sup> Koçel (2010), s.653.

için telefona, uzun yemek molaları gibi ayrıcalıklara sahipken, diğerleri bu tür olanaklara sahip değillerse bu durum çatışmaya neden olacaktır<sup>72</sup>.

### **1.3. İşle İlgili Faktörler**

#### **1.3.1. Kaynakların sınırlı olması**

Örgütlerdeki insan, makine, para kaynakları gibi kaynakların sınırlı olması örgütte yer alan kişi veya birimlerin bu kaynakları paylaşmasında problemlere neden olmaktadır. Kişi ve birimler daha iyi hizmet verebilmek için daha fazla kaynağa sahip olmak istemekte, bu istekleri de çatışmaya neden olmaktadır. Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımını da örgütlerde bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, tek bir araçtan birden fazla kişi veya birimin faydalanması çatışmaya neden olabilmektedir.

#### **1.3.2. Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik**

Örgütte görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilmektedir.

#### **1.3.3. Fonksiyonel bağımlılık**

Bireyler amaçlarına ulaşmak için, örgütün diğer bireyleri ile işbirliğine girebilir. Bunun sonucunda; bireyler arası bağımlılık ortaya çıkar. Aynı şekilde iş bölümü sonucu bölümler ve gruplar arası fonksiyonel bağımlılık oluşmaktadır. Grupların ve bireylerin birbirine bağımlı hale gelmesi ile fonksiyonel çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir.

---

<sup>72</sup> Ö. Aşan ve E.M. Aydın (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan basım Yayım Dağıtım, s.209-210.

Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından meydana gelir. Fonksiyonel olarak birbirine bağlı gruplardan birinin işini zamanında yerine getirmemesi, bu gruplar arasında çatışmaya neden olacaktır<sup>73</sup>.

#### **1.4. İletişim problemleri**

Örgütlerde yaşanan çatışma nedenlerinden biri de iletişim problemleridir. İnsanların birbirleriyle etkileşimleri sırasında geçirdikleri süreçte doğru ve etkin iletişim oldukça önemlidir. Doğru olmayan bir iletişim örgüt içindeki bireyler arasında yanlış anlaşılmalara sebebiyet verir ve örgüt içersinde çatışmaya neden olacaktır.

Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları bir diğer muhtemel çatışma kaynağıdır. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk edebilir<sup>74</sup>.

Aşağıda iletişim problemlerinden kaynaklanan çatışmaların sebeplerini üç başlık altında inceleyeceğiz.

##### **1.4.1. Anlama güçlükleri**

Belirli bir dili kullanmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> M. Öztürk (2003). *İşletme fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınevi, s.300.

<sup>74</sup> T. Koçel (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları Basım A.Ş., s.652.

<sup>75</sup> M. Silah (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi, s.254.

İletişimin etkinliği kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın doğru algılanması olduğu için eğer mesaj oluşturulurken kullanılan semboller alıcı tarafından bilinmiyor ya da doğru anlaşılmıyorsa anlam güçlükleri doğabilir. Göndericinin bir kelimeye verdiği anlamla alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olursa, bireyler arasında yanlış anlaşılardan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir<sup>76</sup>.

İletişimde kullanılan sözcükler, yüz ifadeleri, vücut hareketleri, mimikler, jestler vb. özellikler karşımızdaki insana kendimizi ifade etmemizde kullandığımız iletişim yöntemlerindedir. Doğru anlam yüklediğimizi sanarak karşımızdakine anlatmak istediğimiz düşünceyi algılayan kişi hataya algılama hatasına düşerse anlam çatışması yaşanır. Bu durum, örgütlere uyarlandığında ise; doğru olmayan bir iletişim anlam karmaşasına neden olur ve örgütte çatışmalar kendini göstermeye başlar.

#### **1.4.2. Yetersiz bilgi alışverişi**

Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasında, algılama ve beklentilerin farklılığından dolayı, bu örgütlerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durum örgüt birimleri arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır<sup>77</sup>. Bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa eksik bilgi verilmesi yüzünden çeşitli önyargıların doğmasına neden olabilir. Çoğu kez diğer bireylerle doğrudan ilişkiye girmeden de önyargılar geliştirdiğimiz bir gerçektir. Bireylerin konuşmaları, hareketleri, inançları ya da onunla ilgili anlatılanlar doğrultusunda önyargılar geliştirebiliriz. Önyargılı kişi ya da gruplar arasında birbirlerini gerçekten tanımalarını sağlayacak bilgi alışveriş sistemi kurulmamışsa, çatışma bir yerde kaçınılmaz olacaktır<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> P.S. Robbins (2001). *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc., s.386.

<sup>77</sup> Silah (2001), s.254.

<sup>78</sup> E. Tekarslan vd. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım, s.277.

### 1.4.3. İletişim, iletişim süreci ve iletişim kanallarındaki bozukluklar

İletişim; bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir<sup>79</sup>. Şimşek'e göre iletişim, "bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır<sup>80</sup>.

Örgüt içerisindeki iletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklar diğer bir çatışma nedenidir. İletişim sayesinde örgütün birimleri arasında bilgiler sürekli olarak akış halindedir. İletişim sistemindeki aksaklıklar ise örgütlerde bir takım tıkanıklara neden olmaktadır. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur<sup>81</sup>.

İletişim ile ilişkili çatışmalara kaynak olan diğer bir faktör ise, iletişimdeki algılama farklılıklarıdır. İki yönlü bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesajı alacak olan bireyler arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin bulunduğu ortam farklılığı olabilir. Bununla birlikte iletilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması ile mesajı gönderdiğimiz iletişim kanalının mesajı istediğimizden farklı bir şekilde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa yol açabilir, dolayısıyla bu durum çatışmalara kaynak olabilecektir<sup>82</sup>.

---

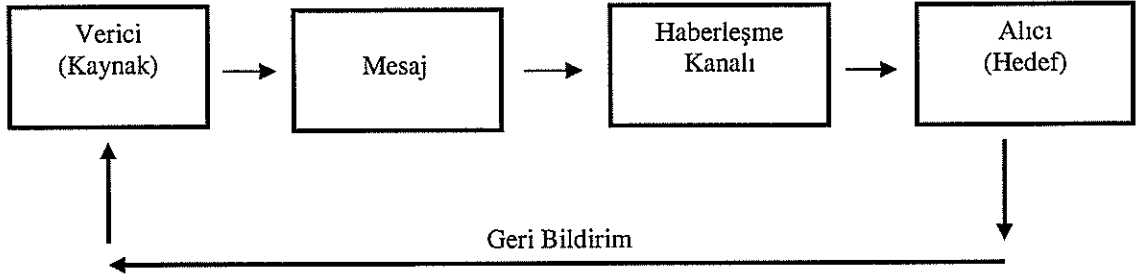
<sup>79</sup> E. Erol (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.349.

<sup>80</sup> Şimşek (2011), s.204.

<sup>81</sup> M. Ertürk (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, s.227-228.

<sup>82</sup> M. Düşükcan (2003). *Örgütlerde çatışma yönetimi sürecinde örgütsel iletişimin etkinliği: kuramsal ve uygulamalı bir çalışma*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, s.36.

Bir diğer sorunda haberleşme kanallarındaki bozulmadır, mesajın gerçek anlamda iletilmesinde engel teşkil eder. Mesajın kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar.



Şekil 2. İletişim Süreci

Kaynak: Şimşek, 2011: 205.

## Üçüncü Bölüm

### Örgütsel Çatışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

#### 1. Örgütsel Çatışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

##### 1.1. Motivasyon

Motivasyon kavramı bugüne kadar birçok anlamda kullanılmıştır. Motivasyon kavramı; yönlendirme, motivasyon, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara gelmektedir. Çalışanların motivasyonu ile ilgili araştırmalar çok geç başlamıştır. Bunun nedenlerinden biri insan tutum ve davranışları hakkındaki bilgilerimizin son derece sınırlı olmasıdır. Bilimsel inceleme ve araştırmalar, motivasyon konusundaki geleneksel fikirlerin çok basit veya son derece kötümser veya ikisinin karışımı olduğunu göstermiştir<sup>83</sup>.

Motivasyon bir psikoloji kavramıdır ve psikolojide “içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe yönelen maksatlı davranışlar” biçiminde tanımlanmaktadır<sup>84</sup>. İnsanlar çoğunlukla bir nedenle bir amaca ulaşmak için hareket ederler. Bu yüzden motivasyon, amaca çeken dürtüdür. İhtiyaç, istek, arzu ve dürtü sözcüklerinin hepsi motivasyon sözcüğünün türetildiği motive sözcüğü ile benzer anlamlara sahiptirler<sup>85</sup>.

En basit tanımıyla ise motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, saik, dürtü, istek ve/veya ihtiyaç şeklinde nitelendirilebilir. Yine bir başka tanımda Özkalp'e göre motivasyon konusu itibari ile;

---

<sup>83</sup> B. Baykal (1978). *Motivasyon kavramına genel bir bakış*. İstanbul: İ.Ü. Yayın No:2524, s.7.

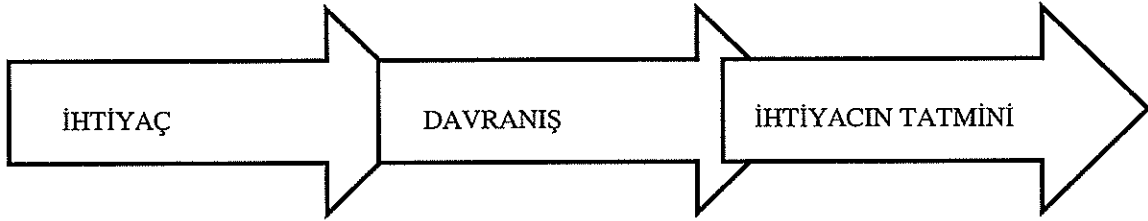
<sup>84</sup> S. Tevruz (2002). *Güdülenme, örgütte kişisel gelişim*. (ed: E. Arslan), Ankara: Nobel Yayınları, s.96.

<sup>85</sup> R.L. Mathis ve J.H. Jackson (2000). *Human resource management*. USA: South-Western College Publishing, s.82.



- a) Kişilerin bekleme ve ihtiyaçları
- b) Amaçları
- c) Davranışları
- d) Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir<sup>86</sup>.

Buradan hareketle motivasyon, insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma yansıyan basit bir örnek ise şu şekildedir:<sup>87</sup>.



*Şekil 3. Motivasyon Modeli*

**Kaynak:** Şimşek, 2011: 214

Modelde de görüldüğü üzere, insanları şu ya da bu şekilde davranmaya yönelten ve onları ihtiyaçlarını karşılamaları için belirli davranışlar veya hareket tarzlar sergilemeye iten temel ihtiyaçları mevcuttur<sup>88</sup>.

Tanımlar ve modelden yola çıkıldığında motivasyonun temelinde yatanın insan istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olduğunu görürüz. Tatmin edilmeyen istek ve ihtiyaçlar zaman içerisinde bireyde bozukluklara sebep olur. Örgütler açısından da çalışanların istek ve ihtiyaçlarının bilinmesi örgütün geleceği için önem taşımaktadır.

Yöneticiler, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından önemini farkında olmalıdır. Ayrıca yöneticiler, kişilerin çalışma ortamında beklenen heyecan,

<sup>86</sup> Özkalp (2011), s.278.

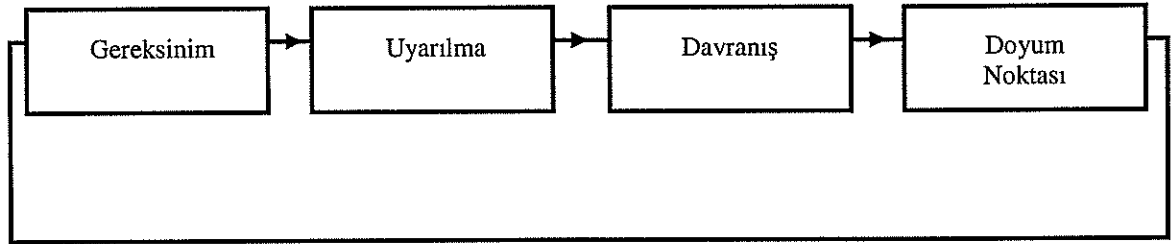
<sup>87</sup> Şimşek (2011), s.214.

<sup>88</sup> Şimşek (2001), s.214.

arzu ve enerjiyi sağlayabilmeleri için organizasyonun vizyon ve amaçlarının, bunların yanında kişilerin organizasyon içinde buldukları yer ve görevleri çalışanlara açıklanmaları motivasyonun sağlanması açısından önemlidir<sup>89</sup>.

### 1.1.1. Motivasyon süreci

Motivasyon, bir güdü etkisiyle eyleme geçme sürecine verilen addır. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon süreci, aşağıda da görüldüğü üzere dört aşamadan oluşmaktadır<sup>90</sup>.



Şekil 4. Güdüleme Süreci

**Kaynak:** Özkalp, 1987: 86

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlar. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya iter. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak belirttiğimiz uyarılmanın gerçekleştirilmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey, üçüncü aşamaya yani, davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın amacı ise; gereksinimlerin doyurulmasıdır. Doyum, motivasyon sürecinin dördüncü yani, son aşamasıdır. Davranışlar sonucu gereksinim amacına ulaştığında; motivasyon süreci tamamlanmış olur. Sonuçta gereksinimleri karşılanan birey mutlu olur. Organizasyonlarda çalışanı mutlu ve huzurlu

<sup>89</sup> İ. Barutçugil (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.387.

<sup>90</sup> E. Özkalp (1987). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, s.86.

kılan doyum noktalarını sürekli aramak ve bu noktalara ulaştırmak konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir<sup>91</sup>.

### **1.1.2. Motivasyonun önemi ve çalışanlar üzerindeki etkileri**

Örgütler açısından motivasyon hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü çalışan verimliliğinin artırılması ve örgüte sağlanan faydanın maksimize edilebilmesinin yolu, çalışanların motive edilmesi ve bu motivenin hangi araçlarla sağlanabileceğinin tespitiyle yakından ilgilidir.

Örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya motive etmek şarttır. Zira başarının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, baskıyla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur.

Örgüt çalışanlarının, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için; maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir. Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Motive olan kişi, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli gücü sağlamış olmaktadır.

Örgütlerde, çalışanlara sağlanan motivasyonla birlikte hedeflenen önemli unsurlar şunlardır; yüksek iş performansı, verimlilik ve örgüte bağlılığın sağlanmasıdır. Motivasyonun eksik olduğu ya da hiç olmadığı bir örgütte ise; çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratacak olan motivasyonsuzlukla birlikte işe geç gelmeler, ast-üst ilişkilerinde zayıflama, işe giriş-çıkış hızında artış, örgüt sinerjisi oluşturamama, örgüt kültüründen kopma ve bağlılıkta azalmalar yaşanacaktır. Daha da fazlası, düşük motivasyon çalışanlar üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacaktır. (Genellikle A tipi kişilik özelliğindeki insanlar düşük motivasyon faktörlerinden daha çok etkilenirler.)

---

<sup>91</sup> Özkalp (2011), s.279.

Bu bilgiler dâhilinde motivasyonun çalışanlar için yapıcı unsur olduğu göze çarpmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına sağladığı yüksek motivasyon ve motivasyon eksikliğinin sonuçları ise şu şekildedir:<sup>92</sup>

#### **Motive olmuş çalışanlar:**

- Çalışanlarını karara ortak etmek. Yapılan araştırmalara göre, işle ilgili olarak çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanması, iş doyumunda artış, devamsızlıkta, çatışmalarda ve “işgücü devir hızı”nda azalma sağlar.
- Çalışanların önemli konularda rol almasına fırsat verilmesi, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır.
- Çalışanlara sağlanan yüksek motivasyon işle ilgili beceriler kazandırabilir, bazı yeteneklerini geliştirebilir.

#### **Düşük motivasyonlu çalışanlar:**

- Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise, verim büyük ölçüde etkilenir; fakat çalışanlar, düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa örgütsel verimlilik önemli ölçüde etkilenmez.
- Düşük motivasyon çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olur.
- Düşük motivasyon işten ayrılmalara neden olur, böylece iş devri yükselir. İş yerinde devamsızlık ve izinler artar.

Motivasyon, bir işletmede işi yavaşlatabilen ya da ateşleyip hızlandırabilen katalizör gibidir. Bu katalizörü işletme vizyonunu gerçekleştirme yönünde kullanabilme ve yönetebilmede de liderin rolü büyüktür. Motive olmuş bir işletmede, çalışanların işlerine bağlılığı yükselecek, hata oranları, devamsızlık, işgücü sirkülasyonu düşecek,

---

<sup>92</sup> Genç (2010), s.137-138.

verimi artacak ve böylece işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını önemli ölçüde hızlanacaktır<sup>93</sup>.

Sonuç olarak, motivasyon çalışanın verimlilik ve performansında belirleyici bir faktördür. Verimlilik ve performans ikilisinin bir ortak payda da olduğunu düşünürsek, bir örgütün çalışanlarından bu payda da başarılı olmasını beklemesinin yolu, çalışanlarına gerekli motivasyonu sağlamasından geçmektedir. Yüksek motivasyonla birlikte, hem çalışanlar mutlu ve tatmin olacak hem de örgüte olan katkıları (verimlilik, performans, bağlılık, iş tatmini vb.) artacaktır.

Çatışmanın çalışanlar üzerindeki bireysel etkilerinden bir diğeri de strestir. Bir sonraki bölümümüzde stresten kaynaklanan çatışmanın bireyler üzerindeki etkilerine değineceğiz.

## 1.2. Stres

Günümüz sosyo-kültürel hayatı içerisinde artık sıkça rastladığımız stres günümüzün modern hastalığı olarak gösterilmektedir. Stres aslında günümüzde günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir de diyebiliriz. Her an her yerde birebir karşılaştığımız olumsuzluklar, iş hayatındaki inişli çıkışlı durumlar, aile içerisindeki yaşanan sıkıntılar ve ikili ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar şeklinde sıralayabiliriz. Bu sorunların ve problemlerin tamamı birey ya da toplumlarda stres veya yoğun bunalım şeklinde ortaya çıkmaktadır.

“Stres bireyin rutin yaşamında değişiklikler meydana getiren sosyal bir sorundur. Bu sosyal sorun birey ya da toplumların olumsuzlaşmasına, tedirginlik yaşamasına, ruh halinin ve fiziki dengenin zarar vermesi şeklinde yorumlanabilir.”<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> <http://www.arged.com.tr/bulten/arsiv/arsiv/33/iyaz/mo/ana.htm> (Erişim tarihi: 31.07.2013)

<sup>94</sup> N. Güçlü (2001). *Stres yönetimi*. Ankara: G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), s.91-109.

Stresle ilgili pek çok tanım yapılmıştır ve her tanımın ortak noktada birleştiği iki kavram vardır:

- Fizyolojik zararlar
- Psikolojik zararlar

Stres kavramı; başarı, başarısızlık, mutluluk kavramları gibi farklı insanlar için farklı anlamlara gelir. Gündelik kullanımdaki anlamı bir yana, stres kelimesini tanımlamak oldukça zordur. Diyebiliriz ki stres kişilerin, fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etkili olan onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik gerilim durumudur.

Basit bir anlatımla ise stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Stres, “organizmanın bedensel ve düşünsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan durumdur.”<sup>95</sup> Başka bir ifadeyle stres, “çevrenin potansiyel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki” olmaktadır<sup>96</sup>.

### 1.2.1. Stres kaynakları

Stres için yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi stres, bireyi yaşantısının her periyodunda olumsuz etkileyen bir faktördür. Bireyde stresin oluşmasında belli başlı öğeler büyük rol oynamaktadır. Örgütlerde stresten kaynaklanan çatışmaların en aza indirgenmesi ya da tamamen çözülmesi sürecinde bu öğelerin iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Stres oluşturan kaynaklara baktığımızda iki başlık altında toplandığını görürüz. Bunlar: bireysel ve örgütsel stres kaynaklarıdır. Şimdi bu başlıklara kısaca değindikten sonra

---

<sup>95</sup> S. Güney (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimleri sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi, s.226.

<sup>96</sup> Ş. Şimşek ve A. Çelik (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları, s.160.

konumuzla alakalı olarak stresin sadece birey üzerindeki boyutunu ve etkilerini inceleyeceğiz.

### *1.2.1.1. Bireysel faktörler*

Bu kısımda, kişisel kontrol, A-B tipi kişilik ve yaşam değişim oranı konularına değineceğiz.

**Kişisel kontrolde**, strese etki eden bireysel faktörlerden biri olarak önem taşımaktadır. Kişisel kontrol, çalışanın iş performansını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğer bir çalışana bazı işleri yapması için sorumluluk devredildiği halde çalışması için elverişli ortam hazırlanmamışsa, çalışan iş üzerindeki kişisel kontrolünü kaybeder ve bu çalışanın yoğun stres yaşamasına sebep olabilir. Kişisel kontrol, çalışanın çalışma sürecine katılımı olarak görülür. Bu, çalışanın işle ilgili konulara katılımını ve onlara projenin uygulanmasında daha çok kontrol imkânı verir. Bunun yanı sıra eğer çalışanların düşünceleri, bilgileri ve beklentileri örgütsel faaliyetlerin dışında tutuluyorsa, bu durum sadece stres ve zorlamanın artmasına neden olmayacak aynı zamanda iş verimliliğini de düşürecektir.

Bireysel stres kaynaklarından bir diğeri ise **A tipi kişiliktir**, Friedman ve Rosenman tarafından ortaya konmuş ve A tipi kişilik olarak adlandırılmıştır. Bireylerde rastlanan bu A tipi ve B tipi kişilikler sabit kişilik özellikleridir.

*Tablo 2. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri*

<b>A Tipi Kişilik Özellikleri</b>	<b>B Tipi Kişilik Özellikleri</b>
Sürekli hareket eder	Zaman ile ilgilenmez
Hızlı yürür	Sabırlıdır
Hızlı yer	Eğlenmek için oyun oynar
Hızlı konuşur	Suçluluk duymadan dinlenir
Sabırsızdır	Acelesi yoktur
İki şeyi aynı anda yapar	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur
Başarıyı miktarı ile ölçer	
Rekabeti sever	
Zaman baskısını hisseder	

**Kaynak:** Güçlü, 2001: 98

Stresi oluşturan bireysel kaynaklı faktörlerin sonuncusu ise, **yaşam değişim oranıdır**. Bireyin yaşamının durağan veya çalkantılı olma derecesidir. Bu konuda Hamles ve Roke tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, yaşamsal olaylarda teşhis edilen değişiklikler stres ve hastalıkların oluşmasına etki etmektedir<sup>97</sup>.

#### **1.2.1.2. Örgütsel faktörler**

Stresi oluşturan bir diğer ana faktör ise, örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan stresi; mesleki farklılıklar, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü ve/ya az çalışma alt başlıkları altında açıklayacağız.

Stresi oluşturan örgütsel faktörlerden ilki **mesleki farklılıklardır**. Çalışanların işteki rolleri yaşadıkları stresin derecesi üzerinde etki yaratmaktadır. Genellikle yüksek stresli işlerde çalışanların, işleri üzerinde kontrolleri düşük olup, acımasız bir zaman baskısı altında çalıştıkları söylenebilir. Buradan, stresin genel belirtilerinden bir tanesinin de bireyin çalışmakta olduğu mesleğin yapısının oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Bir diğer çevresel faktör ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır bu iki alt başlığı beraber açıklayacağız.

**Rol belirsizliği**, bireyler rolleri hakkında yetersiz bilgi sahibi oldukları zaman rol belirsizliği yaşarlar. İş tanımının belirsizliği değişik şekillerde olmaktadır. Bunlar; “beklenen performansın bilinmemesi, bu beklentilere nasıl ulaşılabileceğinin belirsizlik taşıması ve işe ilişkin davranışın nasıl sonuç vereceğinin önceden bilinmemesi” şeklinde sıralanabilir.

---

<sup>97</sup> M.Ş. Şimşek vd. (2003), 257-258-259.



Rol belirsizliği ile beraberinde şu sonuçları getirmektedir:

- Fiziksel zorlama ve tatminsizlik
- İnsan kaynaklarının etkin kullanılamaması
- Çalışanın örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması

Bu olumsuzlukların yanında rol belirsizliği strese de sebep olmaktadır.

**Rol çatışmasında** ise, aynı zamanda ortaya çıkan iki ya da daha fazla olayın baskısı olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle rol çatışması, bir çalışanın çalıştığı yere aykırı olarak konumlandırılması sonucu oluşur.

Rol çatışmasının sonuçları:

- İçsel çatışma artar
- İş ortamının gerilimi artar
- İş ile ilgili tatmin azalır
- Yönetime ve organizasyona olan güven azalır

**Aşırı iş yükü ve/ya az çalışmada** örgütsel stresin son kaynağıdır. Aşırı iş yükü bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir. Aşırı iş yükü bireylerde miktar, kalite ve performans içerisinde sıkça çatışma ortamı yaratır. Benzer şekilde, yaşanan stresin bir kaynağı olarak **az çalışmanın** özelliğinin de tespit edilmesi gerekir. Az çalışma, çalışanların yeteneklerini ve yetkilerini kullanmaları gerektiğinde bu yetki ve yeteneklerin çok az miktarını kullandıkları zaman meydana gelir<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> M.Ş., Şimşek vd. (2003), s.259-260-261.

### 1.2.2. Stresin önemi ve çalışanlar üzerindeki etkileri

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken veya kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşabilmesi için çevresindeki olayların bireyi etkilemesi gerekir<sup>99</sup>.

Çince de stres ve kriz kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Her problem çözümünü de içinde saklamaktadır. Stres altında olduğumuz her an enerjinizi hem yıkıcı hem de yapıcı kullanma potansiyeline sahipsiniz demektir. Ameliyat odasında ameliyat yapan bir doktor o kadar stres altındadır ki kalp atışları bir hayli hızlanır. Fakat bu bizler için bir şanstır çünkü hiç birimiz ameliyat gibi kritik bir anda gevşemiş durumda ki bir doktora ameliyat olmayı istemeyiz. Başarılı insanlar streslerini yapıcı enerjiye ve yapıcı güce dönüştürürler<sup>100</sup>.

Tanımdan da anlaşıldığı gibi stresin hem çalışanlar hem de örgütler üzerindeki etkileri hem olumlu hem de olumsuz şekildedir. Örgütlerde stresin hiç olmaması çalışanların performans ve verimliliklerinde düşüşe neden olurken tam tersi bir durumda yani dozunda ve iyi yönetilen stresle birlikte çalışanların performansında artışa sebep olmaktadır.

Belli bir miktarda stres bireyin ilgisini canlı tutar, harcadığı çabayı güçlendirir ve iş doyumunu yükseltir. Ancak stresin yoğunluk ve şiddetini kontrol altında tutmak gerekir. Yoğunluğu ve şiddeti yüksek olan stres bireyde tükenmeye ve verimliliğinde düşüşe neden olabilir<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> G. Polat (2006). *İşyeri ergonomisinin örgütsel stres üzerine etkisi: Erzurum ilindeki çalışanlar üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.31.

<sup>100</sup> A. Rowshan (2003). *Stres yönetimi (Hayatımızın sorumluluğunu almak için stresi nasıl yönetebiliriz)*. (Çev: Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.12.

<sup>101</sup> P. Tınaz (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım, s.37.

Literatürde de strese bağlı çatışmanın belli bir düzeye kadar olması gerektiği hem çalışan hem de örgüt açısından yararlı görülse de iyi yönetilemeyen stresin çatışmanın boyutunu şiddetlendirdiği örgütün performans, verimlilik, bağlılık vb. faktörlerinde düşüşe sebep olduğu savunulmaktadır.

Çatışmanın baş gösterdiği durumlar stresi de tetikleyen ve beraberinde getiren durumlardır. Stresin beraberinde getirdiği anlaşmazlık, uyuşmazlık ve gerilim durumları kişiden kişiye farklılık gösterir. İyi yönetilemeyen bir çatışmanın sebep olduğu stres durumunda, içe dönük bireyler stresi içselleştirip, gerilim altındayken performanslarında düşüş gözlenirken, dışa dönük bireyler ise, stresin kendilerinden kaynaklı olmayıp çevrelerinden kaynaklandığını düşünüp, içselleştiremediklerinden stresle daha kolay başa çıkabilmektedirler.

Örgütlerde çatışma strese neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Literatürde rol çatışması ve stres arasındaki ilişki ağırlıklı olarak ele alınmaktadır. Rol belirsizliği, rol çatışması, rol uyuşmazlığı ve aşırı rol yüklemesi bu konuda en çok ele alınan kavramlardır. Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir çalışan, iş tanımı yapılmadığı için bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, bazı çalışanlar boş otururken, bir diğerinin çalışmayan arkadaşının işini de yüklenerek aşırı baskı altında kalmasına zemin hazırlamaktadır.

Rol uyuşmazlığı, bireyin değişik görevlere sahip olması ve bunların beklentilerinin birbirinden farklı ve tutarsız olmasından kaynaklanır. Farklı rollerin beklentileri birbiriyle çatışma halindedir. Birbirleriyle çatışan ve birinin diğerinden daha üstün tutulması gereken rollere sahip birey kararsızlığa düşer ve stres düzeyi artar<sup>102</sup>.

Sonuç olarak, örgütsel çatışmalardan kaynaklanan stresi yönetmede örgüte ve yöneticilere büyük görev/ler düşmektedir. Çalışanlarda strese neden olan bireysel ve

---

<sup>102</sup> Tınaz (2009), s.42.

çevreden kaynaklanan faktörler iyi belirlenmeli ve ona göre stresin yönetilmesine yönelik stratejiler oluşturulmalıdır. İyi yönetilmediği takdirde stres, çalışanlar üzerinde özellikle bireysel boyutunu artırır ve bununla birlikte psikolojik boyutları da ön plana çıkar (kaygı, depresyon, uykusuzluk, tükenme belirtisi). Bu durumda, örgütte çatışmalar meydana gelecek verim, performans, örgüte bağlılık vb. durumlarda düşüş yaşanacak bu da örgütün gerilemesine sebep olacaktır.

Literatürde de belirtildiği üzere, çatışma ve stres birbirleri ile doğru orantılı olarak hareket eden iki kavramdır. İyi yönetildiği takdirde dozunda olan stres örgüte ve çalışana katkılar sağlarken, iyi yönetilemeyen stres örgüte ve bireye olumsuzluklar getirmektedir.

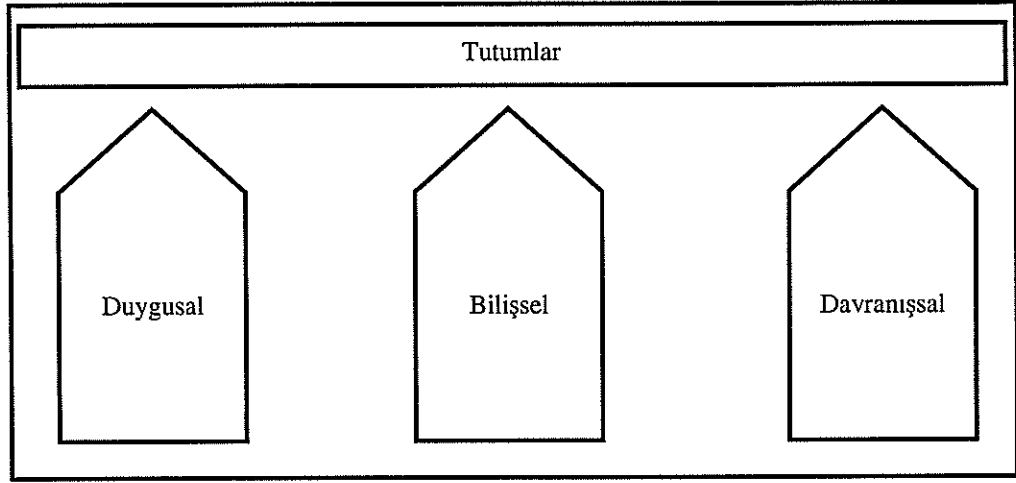
### **1.3. Tutum**

Örgütlerde yaşanan çatışmaların bireyler üzerinde yarattığı etkilerden bir diğeri de tutumlardır. Çalışan bireylerin buldukları örgüt içerisindeki karakteristik özellikleri de göz önünde bulundurulduğunda beslediği tutumlar oldukça önemlidir.

Tutum en geniş anlamda, bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Diğer bir deyimle, bireylerin belli objelere karşı geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir.

Tutumlar başlıca üç bileşenden oluşur. Bunlar:

- Duygusal Tutumlar
- Bilişsel Tutumlar
- Davranışsal Tutumlar



Şekil 5. Tutumun Bileşenleri

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1989: s.84.<sup>103</sup>

Duygusal bileşen, bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerden oluşur. Bilişsel bileşen, tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur. Son olarak, davranışsal bileşende ise; bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli kılar<sup>104</sup>.

Bireylerde tutumların oluşmasında kişisel farklılıkların olduğu savunulsa da yapılan bütün tanımlamalarda bütünleştikleri ortak özellikler aynıdır. Kişilik özellikler, fizyolojik koşullar, genetik, geçmiş deneyimler, içinde bulunulan sosyal sınıf tutumlar konusunda insanları etkilemektedir.

Bir örgüt içinde çalışanlar, iş tatmini ve işe bağlılık olmak üzere iki türlü tutum gösterirler.

### 1.3.1. İş tatmini

Örgütte içerisinde bulunan her çalışanın bulunduğu iş ortamına, iş arkadaşlarına ve iş çevresine tutumları vardır. Çalışanın bu tutumları edinmesinde rol oynayan faktörlerin

<sup>103</sup> G. Moorhead ve R.W. Griffin (1989). *Organizational behavior*. Houghton Mifflin Comp., s.84.

<sup>104</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.105-106-107.

başında kişisel özellikleri gelirken bunun yanı sıra; yaptığı iş, işin niteliği, iş hakkındaki önyargıları vardır.

Bir örgütte genel tutumların oluşmasında etkili olan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>105</sup>:

- Çalışanların işletme kaynaklarını, özelliklerini, organizasyonu iyi bilmeleri.
- Eski ve yeni çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin sıklığı.
- Çalışanların rekabet koşullarında diğer işletmeler karşısında kendi işletmelerinin boyutları hakkında bilgi sahibi olmaları.
- Çalışanların yaş, öğrenim düzeyi, deneyim, sosyal düzey gibi değişkenlerle ilgili özgeçmişlerine ilişkin homojenlik derecesi.
- İşletmenin işe alma ve işe başlatma politika ve uygulamaları.

Örgüt tarafından çalışanların örgüte olan tutumlarının belirlenmesi, örgüt içerisinde olumlu veya olumsuz yaşanabilecek her türlü çatışmanın şiddetinin az olmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar iş tatmini, işe bağlılık ve örgüte bağlılık olmak üzere üç türlü tutum sergilerler.

İş tatmini, çalışanın işine karşı olumlu olarak beslediği davranışlardır. Tutumlar ve iş tatmini birbiri ile doğrudan ilişkili kavramlardır. Çalışanın içinde bulunduğu örgüte karşı tutumları ne kadar olumlu ise iş tatmini de o derece yüksek, tutumları ne kadar olumsuz ise iş tatmini de o ölçüde düşük olacaktır. Düşük iş tatmininin yarattığı sonuçlar ise şu şekildedir: verim düşüklüğü, işe devamsızlık, işten ayrılma, yeni iş arama, işe geç gelme, işe ilişkin araçları dikkatsiz kullanma gibi.

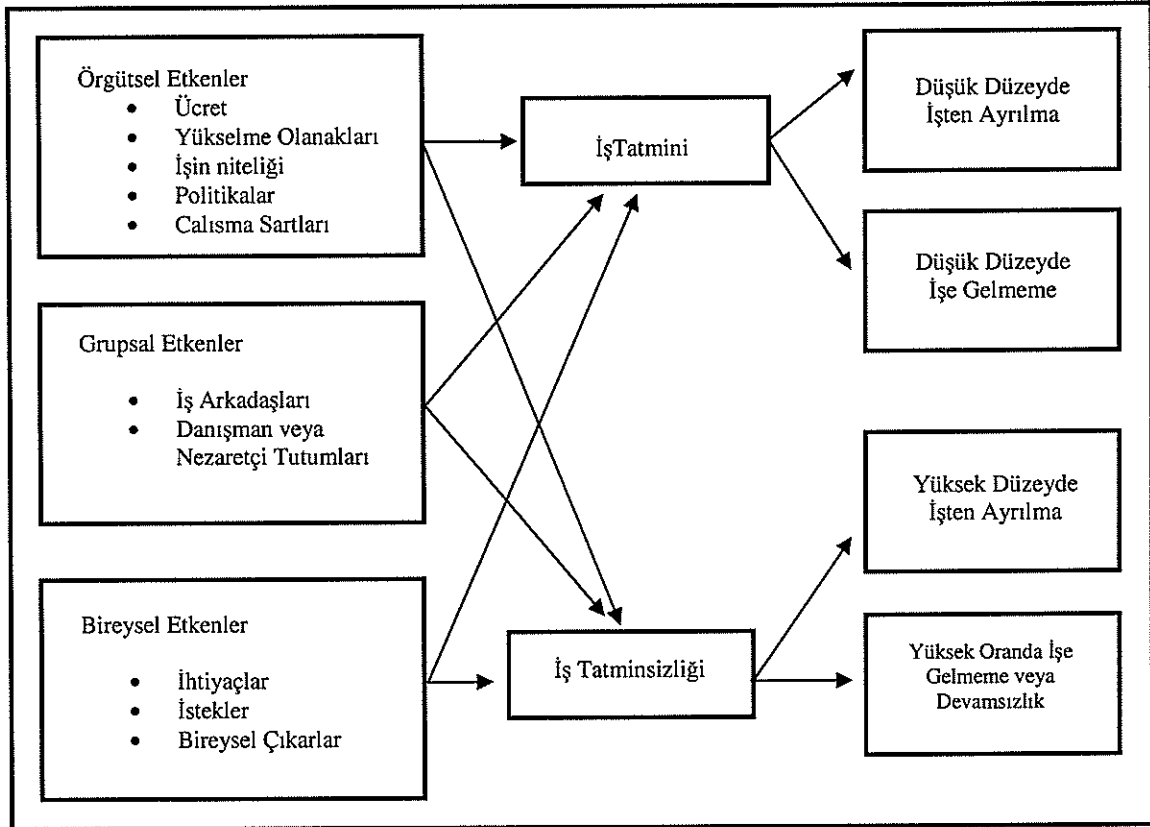
Düşük iş tatminine sebep olan faktörleri üç başlık altında toplayabiliriz: örgütsel etkenler, grupsal etkenler ve bireysel etkenlerdir.

---

<sup>105</sup> Tınaz (2005), s.24.

- **İşin niteliği:** İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar taşır.
- **Ücret:** Bireyin taşıdığı iş karşılığında elde ettiği maddi ödül anlamındadır.
- **Terfi sistemi:** Bireyin işte ilerleyebilme olanağının olup olmamasıdır.
- **Danışmanlık:** Danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek anlamındadır.
- **İş arkadaşları:** Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmalıdır.

Bunun yanında çalışanların bireysel ihtiyaç, çıkar ve isteklerinin örgüt tarafından karşılanmaması da düşük iş tatminine neden olur. Aşağıdaki şekilde tatmin veya tatminsizliğe neden olan etkenler ve sonuçları özetlenmiştir.



Şekil 6. İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

**Kaynak:** Özkalp ve Kirel, 2011: s.114.

Her bireyin genetik yapısı ve kişisel özellikleri göz önüne alındığında örgütteki her çalışandan farklı tutumlar sergilemesini bekleriz. Çalışanların bahsedilen faktörlerden hangilerine hangi derecede ve nasıl bir tutum sergileyecekleri birbirinden farklıdır. Bu değişikliklere bağlı olarak her çalışanın iş tatmini de farklı olacaktır. Yönetimsel açıdan bakıldığında, örgüt yönetiminin çalışanlarının tutumlarını gözetmesi ve bir çerçevede toplaması beklenir. Bunu gözetilen örgütlerde iş tatminiyle birlikte performans ve verimde artış gözlenirken, gözetmeyen örgütlerde ise iş tatminsizliği ortaya çıkar ve bu da üretimde düşüşe işten ayrılma ve işe devamsızlık oranında ise artışlara sebep olur.

### 1.3.2. İşe bağlılık

İşe bağlılık bireyin işine yönelik tutumu, bireyin benliğinin işi ile bütünleşmesi veya bağlantısı olarak açıklanmaktadır. Dikkate alınması gereken bir konu da çalışma ve işin aynı şeyleri ifade etmemesi nedeniyle işe bağlılık ve çalışmaya bağlılık arasındaki ayrımıdır. Bu doğrultuda işe bağlılık, iş ile ilgili deneyimler sonucu işte ihtiyaçların doyurulmasının bir fonksiyonu olurken, çalışmaya bağlılık kişinin geçmişten getirdiği kültürel koşullar ve sosyalleşmesinin bir sonucudur<sup>106</sup>.

Örgüt içinde bireylerin kişisel özellikleri, işin nitelikleri ve sosyal faktörlere bağlı olarak işe bağlılık oranlarında farklılık göstermektedir. İşe bağlılık kişilerin motivasyonlarını ve iş doyumlarını doğrudan etkileyen bir faktördür<sup>107</sup>. Çalışanlar motive edilebildikleri ve iş doyumları yüksek olduğu derecede işlerine bağlı olabilirler.

### 1.3.3. Tutumun önemi ve çalışan üzerindeki etkileri

Örgütler açısından çatışma yaratan diğer önemli faktörlerden biri de tutumlardır. Genel olarak tutumlar bireyden bireye kişilik özellikleri başta olmak üzere, genetik ve çevresel

<sup>106</sup> A. Cohen (2000). *The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models*. Human Relations, Vol.53 (3), s.387-417; Ö. Çakır (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: SeçkinYayıncılık, s.43.

<sup>107</sup> Tınaz (2009), s.30.



faktörlerin etkisiyle farklılık gösterirken örgütsel açıdan baktığımızda çalışanların iki türlü tutum sergilediklerinden bahsettik.

Bireysel tutumu daha da daraltarak konumuzla alakalı olan kısmı olan iş tutumu olarak ele aldığımızda da benzer durum ortaya çıkmaktadır. İş tutumları da bireyden bireye farklılık göstermektedir ve bu farklı tutumların bireyle birlikte, örgütünde verim ve performansında etkili olduğunu görürüz. İşe karşı olan tutumların örgüt tarafından iyileştirilmesi durumunda çalışanın psikolojik ve sosyal durumunda olan iyileşmenin direkt olarak örgütün performansına etkisinin olduğunu görürüz.

Tam tersi bir durumda ise, çalışanlarına gerekli önemi vermeyen, örgüt menfaatlerini çalışanlarının menfaatlerinden üstte tutan, iş tatminine doğrudan etki eden tutumların gözetilmediği örgütlerde, genel olarak örgüt faaliyetlerinde bir düşüşün yaşandığı görülür.

Örgütte mevcut olan bir çatışmanın iyi yönetilmediği durumda çalışanların olumsuz yönde etkilendiği araştırmalarla da desteklenerek savunulmaktadır. Çatışma durumunda çalışanların, örgütün sergilediği çatışma yönetimine karşı olan tutumları da oldukça önemlidir. Çatışmayla birlikte örgüte hâkim olan gerilim durumuna karşı çalışanların sergilediği tutumlar direkt olarak iş tutumuyla ve işe bağlılıkla doğru orantılıdır. Çatışmanın profesyonelce yönetilmediği ve çalışanlara hissettirildiği örgütlerde iş performansı ve verimlilikte düşüş görülürken, çalışanların yaşanan karışıklıkla birlikte örgüte olan bağlılık, güven ve iş tatminlerinde de düşüşler görülür.

Çatışma durumunda, yöneticilerin çalışanların işlerine ve örgüte karşı olan tutumlarını bilmeleri örgütün içinde bulunduğu çatışmanın çözümü sürecine de olumlu katkılar sağlamaktadır. Çatışmanın belli bir düzeyde olmasının rekabeti ve yaratıcılığı da tetiklediği yapılan araştırmalarla ortaya konmuş ve bunun sonucu olarak da çalışanların verimlilik ve performans düzeylerini arttırdığı desteklenmiştir.

Araştırmalara göre, belli bir düzeyden sonra çatışmanın doğru strateji ile çözüm yoluna gidilmezse hem örgüt hem de çalışan açısından iş tatmininin azalması, örgüte ve işe bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin; kişiler, örgütteki kişiden beklenen rolleri itibari ile görevlerinden kaynaklı beklentileri, diğer grup ve kişilerin beklentileri ile kendi beklentileri ve talepleri uyuşmadığı ya da eksik bilgi verildiği durumlarda rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Kişilerin kendi algıladıkları rol ile yöneticilerinin belirlediği rol arasında farklılıkların olması ya da görevi ile ilgili net bilgilerin verilmemesi bireyin kendi içinde ya da çevresindeki grup ve kişilerle çatışmasına neden olmaktadır.

Kişinin kendi içinde ya da çevresiyle yaşadığı bu çatışma durumu fark edilip çözüme ulaştırılmazsa, çatışmanın kaçınılmaz ve olumsuz sonuçları ortaya çıkar. Çalışanın yapılan işe ilgisinin azalması, güvensizlik, işe geç gelme, işten ayrılma gibi olumsuzlukları beraberinde getiren iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına, örgüte ve işe karşı olan bağlılığının azalmasına neden olacaktır<sup>108</sup>.

Bu bölümümüzde örgütsel çatışmanın bireyler üzerindeki etkilerinden bahsettik. Örgütsel çatışmanın belli bir düzeye kadar bireyler üzerinde olumlu etki yarattığı göze çarparken, iyi yönetilemeyen ve dozunda artış gözlenen bir çatışmanın ise bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini ele aldık. Bir sonraki bölümümüzde örgütsel çatışmanın olumlu ve olumsuz etkilerini ve örgütün bütününe nasıl etkilediğini inceleyeceğiz.

## 2. Örgütsel Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Örgütsel çatışmanın birey (çalışan) üzerinde olduğu kadar, örgütün bütününe de olumlu ve olumsuz bir takım etkileri vardır.

---

<sup>108</sup> T. Sütü (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, s.57-58.

## 2.1. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışan kişinin herhangi bir mazereti olmaksızın işverene ve yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir. Bu durum ya kişisel nedenlerden (hastalık, aile üyelerinin durumu, alkolü fazla kaçırma vb.) ya da işyerlerindeki nedenlerden (ağır, standart olmayan ve monoton çalışma, fiziksel açıdan güvenli olmayan koşullar vb.) kaynaklanmaktadır<sup>109</sup>.

Tanımdan da yola çıkılarak, işe devamsızlığın çatışmaların örgütsel bazda sağladığı önemli sonuçlarından biri olarak karşımıza çıktığını görürüz. İşe devamsızlığın bazı nedenlerle ortaya çıktığı bilinmektedir. Örneğin; ciddi bir hastalık, aile yakınlarından birinin ölümü, aile üyeleriyle ilgili ortaya çıkabilecek acil durumlar, çalışanların çektiği acı ve ağrılar, geceleri uykusuz kalmaları, bir önceki akşamdan arkadaşları ile takılma ve alkolü fazla kaçırma ve sabahın erken saatlerinde işe gitmek için alarm çaldığında iş yerinden başka bir yerde olma arzusu kişileri devamsızlığa sevk edebilir. İşe devamsızlıkla ilgili çalışanlar tarafından ileri sürülen örgütsel nedenler ise; düşük iş tatmini, standart olmayan çalışma şartları, ilk kısım amirlerinin çalışanlara karşı sürekli ve adil olmayan davranışları, çalışanların sürekli sıkıcı ve monoton işlerde çalışmaları ve fiziksel açıdan güvenli olmayan çalışma şartları, onları devamsızlık yapmaya itmektir.

Örgütsel çatışmalara neden olan en önemli etken iş tatminidir. İşe devamsızlık, iş tatminiyle doğrudan ilişkilidir. Yapılan çalışmalarda tatmin ve işe devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanlara sunulan imkânlar dâhilinde, iş tatmini yüksek olan çalışanlarda devamsızlık az, eğer tatmin düşük ise devamsızlığın yüksek olduğu gözlenmiştir<sup>110</sup>. İş tatminiyle birlikte, yapılan işin niteliği ve çalışma saatleri de oldukça önemlidir. Çalışanların kendilerini önemsiz hissedeceği işlerin verilmesi ve vardiyalı çalışma sistemi çalışanları işe devamsızlığa sevk eden sebeplerdendir. Bir diğer ve önemli unsur ise strestir. Örgüt bünyesindeki stresin örgüt çalışanlarını

<sup>109</sup> B. Bacak (2010). *İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(5), s.31.

<sup>110</sup> Özkalp ve Kirel (2011), s.119.

etkilediği ve işe devamsızlığa neden olduğu bilinmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırma, işe devamsızlık konusunda stresin en fazla maliyet getiren sorunlardan biri olduğunu ortaya koymuştur. Stres yüzünden bir çalışanın maliyeti fiziksel olarak sağlıklı olduğu durumdaki maliyetine göre beş kat daha fazla olabilmektedir<sup>111</sup>.

İşe devamsızlığın işyerlerinde birçok maliyete yol açtığı bilinmektedir. İşe devamsızlık yapan çalışanın yerine yeni işçi istihdamı, ödenen fazla mesai ücretleri, daha fazla iş yükü ve stresi, düşük standartlarda üretim yapılması, işe alınan yeni işçilere verilecek eğitimler ve işgücü devrinin fazla olması bunlardan bazılarıdır.

İşe devamsızlık başlangıçta sadece çalışanları ve işletme yönetimlerini ilgilendiren bir sorunmuş gibi görünse de, ülkelerin ekonomisi üzerindeki etkileri hiç küçümsenmeyecek boyutlardadır<sup>112</sup>. Örgüt açısından, işe devamın sağlanmasında örgütlerin çalışanlarına gerekli iyileştirmeleri ve ortamı sağlaması çok önemlidir. Çalışanın devamsızlığına yol açan bu faktörleri iyi bilen bir yönetici çalışanlarını bu faktörleri göz önüne alarak istihdam ettiği/ettirdiği takdirde, işe devamsızlık önemli ölçüde azalabilecek ve sonuçta örgütsel etkinliğe ulaşılacaktır<sup>113</sup>. Sayılan faktörleri göz önünde bulundurmeyen bir örgütte ise şu örgütsel etkiler görülecektir:

- Örgüt kültüründen uzaklaşma
- Örgüte olan bağlılıkta azalma
- Çalışanların tatmin düzeyinde düşüklük
- Stres ve işten bıkkınlık
- İşe devamsızlık ve işten ayrılma

Tüm bunlarla birlikte, örgütün genel verim ve performansında düşüşler görülecektir. Örgüte hâkim olan ve indirgenememiş çatışma, çalışanlarda yukarıda sayılan

---

<sup>111</sup> Bacak (2010), s.34.

<sup>112</sup> Bacak (2010), s.42.

<sup>113</sup> Şimşek vd. (2003), s.313.

olumsuzluklara neden olur ve işe devamsızlık oranında artışa sebep olurken örgüt faaliyetlerinde de azalmaya neden olacaktır.

Daha önceki bölümümüzde de bahsettiğimiz gibi kararında ve iyi yönetilebilen çatışmanın çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinin devamı açısından çatışmanın algılanması ve çözüm süreci aşamasında yöneticilere büyük pay düşmektedir. Önce iş devamsızlığına neden olan örgütsel çatışmalar iyi yönetilemediğinde ise; çalışanda artan huzursuzluk, tatminsizlik ve örgütsel bağlılığın azalmasıyla birlikte işten ayrılmayla sonuçlanır. İşten ayrılmalar yukarıda bahsettiğimiz pek çok maliyeti de beraberinde getirirken, örgütünde gerilemesine de sebep olur.

## 2.2. Çalışan Devri

Türkçe eserlerde çalışan devri ya da çalışan dönüşümü olarak geçen çalışan devri çok geniş kapsamlı bir konudur. Genel olarak çalışan devri, “belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna çalışanların giriş ve çıkış hareketi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışan devrini en geniş anlamıyla tanımlamak istersek, “belirli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısı” olarak ifade edebiliriz.

Çoğunlukla insanlar yetenek ve becerilerine en uygun işi, ilk girdikleri işte bulamayabilirler. Buna çeşitli faktörler de eklenince, çalışanlar kendilerine en uygun olduğuna inandıkları işleri bulunca işlerini veya iş yerlerini değiştirirler.

Örgütlerde çalışan devrine sebep olan nedenlere bakacak olursak<sup>114</sup>:

- Yetersiz ücretler ve terfi sistemi
- İş ve çalışma koşulları
- İş saatleri, dinlenme ve eğlenme süresi
- Yetersiz gözetim

---

<sup>114</sup> Şimşek vd. (2003), s.313-321.

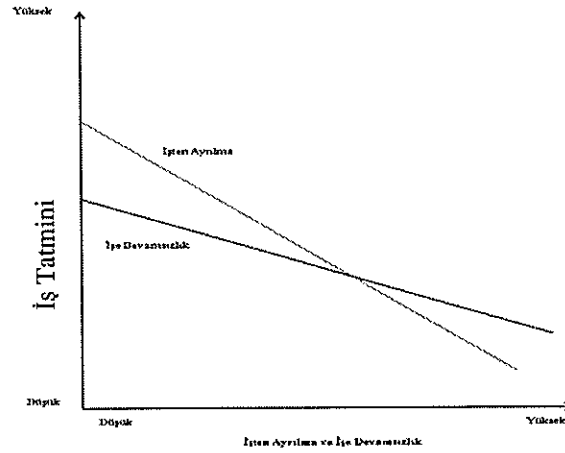
- Bilgi ve haberleşme eksikliği
- İşten memnuniyetsizlik

Yukarıda bahsedilen maddeler daha çok çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olan etkenler olarak göze çarpmaktadır. Bu sebeplerin temelini örgütle çalışan arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Çalışanın devir hızında yükselmeye sebep olarak saydığımız yukarıdaki nedenlerin bir örgütte var olması, örgüt içindeki çalışanlarda ve çalışanlarla diğer çalışanlar arasında huzurluklara sebep olacak ve bu durum örgütün bütününe yansıtacaktır.

Örgütlerde çalışan devrinin düşük olması beklenir ve bunun olabilmesi için de örgütün çalışanlarının refahını ve memnuniyetini gözetmesi gereklidir. Çalışan devir hızının yüksek olduğu örgütlerde ilk etkinin yüksek maliyetler olduğu görülmektedir. Bunlar içerisinde seçme ve yerleştirme, sağlık, fazla mesai giderleri sayılabilir. Vasıflı elemanın işten ayrılması sonucu, yeni gelen personelin işi öğrenme sürecindeki eğitim giderleri de diğer maliyettir.

En önemli etkisi ise verimin düşmesidir bu durum örgütlerde üç şekilde görülmektedir.

- Ayrılmalar sonucunda işletmede kalan çalışanlar arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltmaktadır.
- Ayrılan çalışanın yerine yenisinin girmesine kadar geçen zaman sürecinde üretim kaybı ve gecikmesi meydana gelmektedir.
- Vasıfsız ve acemi çalışanların ellerindeki makine ve ekipmanlar da yeteri kadar etkili kullanılmamakta ve dolayısıyla hem verimin düşmesine hem de bu makinelerin yıpranmasına yol açmaktadır.



Şekil 7. İş Tatmini ile İşten Ayrılma ve İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki<sup>115</sup>

Kaynak: Newstrom, 1993: 200.

### 2.3. Örgütsel Verimlilik ve Performans

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel gidere (üretim faktörleri, girdi) oranı şeklinde tanımlanabilir<sup>116</sup>. Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır<sup>117</sup>.

Önemli bir kaynak olan insandan alınabilecek verim, örgüte çok büyük girdiler sağlar ve örgütsel performansta artışa sebep olur. Verimliliğin bireysel olarak, çalışanlar açısından taşıdığı değer iki yönlü olarak incelenebilir: birincisi, verimlilik artışı sonucu çalışanların elde edecekleri ekstra ücret. İkincisi, çalışanlarda meydana gelen verimlilik

<sup>115</sup> J. W. Newstrom (1993). *Organizational behavior: human behavior at work*. McGraw – Hill, Inc., s.200.

<sup>116</sup> İ. Efil (2004). *İşletme yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları, s.5.

<sup>117</sup> M. Erol (2001). *Sosyal entropi'nin verimlilik üzerindeki etkileri*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (2)1, s.127-143.

artışının onlarda işten zevk alma duygusuna yol açması ve onların motivasyonunu artırması. Motive olmayan personelin, etkili performans göstermesi ve verimli çalışması beklenmemelidir. Çalışan, yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik oluşturur. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan üstün yetenekli personelde bıkkınlık, yaşama olan bağlarda gevşeme, bedensel – düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür. Örgütler bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, çalışan da uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve performansını yükseltecektir<sup>118</sup>. Örgütün çalışanlarına sağladığı gerekli koşullarla birlikte örgütsel verimlilik ve performansta artış gözlenirken, çalışanlarını sadece işçi olarak gören ve onların bireysel isteklerini gözlemeyen örgütlerde ise, örgüt bütününde verim ve performansta düşüş olacaktır.

Örgütleri başarılı kılan en önemli etkenlerden biri de, insan ilişkileridir. Çalışanları ile etkili etkileşim kurabilen örgütler, onların istek ve arzularını da bilen ve örgütsel verimliliğe de ulaşmış örgütlerdir. Örgütsel verimliliğin ve performansın yüksek olmasının yolunun çalışanlara gerekli motivasyon ve diğer unsurların sağlanmasıyla mümkündür. Çalışanlarından yüksek verim ve performans bekleyen örgütlerin mevcut, iyi olan durumu sürdürebilmesi için, gerekli şartların stabil kalmasını sağlaması ya da istenilen seviyede olmayan durumu iyileştirmesi beklenir. Verime bağlı performansı düşük olan örgütlerde ise yöneticilerin, örgütte çatışma ortamı yaratabilecek bu durumu iyi algılaması ve örgütün misyon ve vizyonuna uygun çözüm ve iyileştirme stratejileri geliştirerek çalışanlarının istek ve arzularını iyileştirme yoluna gitmesi beklenir.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık**

Geniş bir literatüre sahip olan örgütsel bağlılığı kısaca tanımladıktan sonra, konumuzla alakalı olan kısmı ile daraltarak örgütsel çatışmanın bir sonucu olarak örgüte olan etkileri bakımından inceleyeceğiz.

---

<sup>118</sup> A. Filiz (2004). *Motivasyon ile verimliliğin yükseltilmesi*. Sektörel Tanıtım Dergisi, s.23.



Örgütsel bağlılığı tanımlamadan önce bağlılık kavramına bakacak olursak bağlılık, insan psikolojisinde üst seviyelerde hissedilen bir duygudur. Bağlılık içerisinde adanmışlığı ve sadakati barındırır. İnsanlar farklı şeylere farklı seviyelerde bağlanabilirler. Bağlılık kişiye, nesneye/objeye, fikre ya da bir örgüte karşı olan adanmışlığımızı ve bağlı olma hissimizi yansıtır<sup>119</sup>. Bağlılık kavramından yola çıkarak, en basit anlamıyla örgütsel bağlılık için; kişilerin örgüte olan adanmışlıklarıdır diyebiliriz. Örgütsel bağlılığın genelgeçer bir tanımı bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılığı her disiplin kendi açısından değerlendirdiği için örgütsel bağlılık konusunda genel bir tanımlama yapılamamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı için sosyal psikologlar, çalışanların geçmişte sergiledikleri davranışlar sonucunda örgüte bağlandıklarını söylerlerken; örgütsel davranış araştırmacıları, bireyin amaçlarıyla örgüt amaçlarının özdeşleşmesiyle örgütte kalma arzusunun ve örgütsel bağlılığın oluşacağını savunmaktadırlar<sup>120</sup>.

Belirttiğimiz tanımlar doğrultusunda, örgütsel bağlılık kavramının tanımını; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile özdeşleşmeleri, çalışanların örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilir.

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini etkileyen faktörleri ise üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; kişisel, işle ilgili ve örgütsel faktörlerdir. Kişisel faktörler içerisinde yaş, cinsiyet ve eğitim alt başlıkları vardır ve çalışanın kendi isteğiyle örgüte olan bağlılığını etkilediği için bu faktörden bahsetmeyeceğiz. İşle ilgili ve örgütsel faktörler örgüt tarafından çalışana sağlanan unsurları barındırdığından bu başlıklara değineceğiz.

---

<sup>119</sup> S. Cengiz (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, s.26.

<sup>120</sup> G. Kılıç (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, s.56.

İşle ilgili faktörlerde; çalışanın yaptığı işle ilgili bir belirsizlik, uyuşmazlık, işin niteliği ve önemi söz konusu ise bu örgüte bağlılığına yansıtacaktır. Örneğin; organizasyon içinde kişinin rolünün belirsiz olması, işin gerektirdiği yetenek, görev ve sorumlulukları ile kişinin uyuşmaması örgüte bağlılığını negatif yönde etkileyecektir. Örgütsel faktörlere baktığımızda ise; örgüt kültürü, yönetim tarzı, uygulanan ücret-ödül sistemleri, adil görev dağılımı gibi etkenler örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün oluşabilmesi çalışanların bunu benimseyebilmesi, örgüte bağlılıklarıyla doğru orantılıdır. Örneğin; örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt kültürünü daha çabuk benimseyebilir ve kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul edebilirler. Uygulanan ücret ve ödül sistemlerinin, görev dağılımlarının adil olması, çalışanın bu konularda adaletli davranıldığını düşünmesi yönetime, örgüte karşı olumlu tutum oluşturmasını sağlayacaktır. Yönetim tarzı da adil, yenilikçi, çalışanları destekleyici konumda ise çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgütün katılımcı ve esnek bir yapıya sahip olması bu bakımdan önem taşımaktadır<sup>121</sup>.

Örgütler açısından, çalışanlarının örgüte adanmışlık seviyesinin yüksek olması istenen bir durumdur. Çalışanlar örgüte ne kadar adanmışsa, o ölçüde örgütün ve çalışanların amaçları ortak payda da bütünleşecektir. Örgüte bağlı bir çalışanın, içinde bulunduğu örgüte olan tutum ve davranışları ne kadar olumluysa, bağlılık seviyesi de o kadar yüksek olacaktır.

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için, örgütsel bağlılığın sonuçları niteliğindeki işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma isteğinde bulunmazlar. Tam tersi durumda yani örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise; işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma isteği olacaktır.

Örgütsel bağlılık bağlamında, örgütlerin/yöneticilerin çalışanlarına yaptıkları yatırımlar oldukça önemlidir. Çalışanlarının çıkarlarını, örgütün çıkarları doğrultusunda düşünen ve bu şekilde hareket eden örgütlerde örgütsel bağlılıkla birlikte, örgütün genel

---

<sup>121</sup> Sütü (2007), s.54-55.

faaliyetlerinde başarıya ulaşırlar. Çalışanlarına gerekli önemi göstermeyen, onları makineleştiren örgütler ise, örgütsel bağlılığın düşük olmasıyla birlikte işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma gibi değişken sonuçlarla karşılaşır ve örgütün genel faaliyetlerinde gerilemeye maruz kalırlar.

## **Dördüncü Bölüm**

### **Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması**

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerindeki yarattığı etkilerinden biri olarak, iş tatmini faktörünün çalışanlar üzerindeki etkisi bir araştırmayla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Ankara ilinde bir anket çalışması yapılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmada elde edilen bulgular ve yorum son olarak da sonuç ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

#### **1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu bakımdan çatışma kavramı yalnızca sosyal psikolojinin araştırdığı ve sadece insanlara ya da organizasyonlara has bir olay değildir. Felsefeden ekonomiye, sosyolojiye, psikolojiye kadar birçok bilim çatışma kavramını araştırır<sup>122</sup>. Çatışmaların ortaya çıkış nedenleri toplumdan topluma farklılık gösterirken, kişiler açısından da nedenleri ve ortaya çıkış şekilleri farklıdır.

İnsan olmanın temelinde, etkileşim içerisinde olmak yatar ve bu nedenle insanlar buldukları karmaşık dünya ve toplum içerisinde birbirleriyle etkileşim ve işbirliği kurma gereksinimi hissederler. Bu gereksinim insanları uyum ve uzlaşma içerisinde olmaya itse de, sürekli değişen ve gelişen toplumun bir parçası olmaya çalışan insanı uyumsuz olmaya ve çatışmaya da ister istemez sürükler. Çatışmanın şiddeti az ya da çok, mutlak surette her toplumda etkisi hissedilir çünkü çatışma, toplumlarda etkileşimin getirdiği doğal bir sonuçtur.

Örgütlerde yaşanan çatışmalara bakacak olursak şu tanım en genel ifadesiyle yeterli olacaktır. Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede

---

<sup>122</sup> M.Ş. Şimşek (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık, s.23.

de varlığı inkâr edilmeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletme örgütlerinde karşımıza çıkan çatışmalı durumlar, verimliliğin ve üretkenliğin maksimum düzeyde tutulması, huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi bir analize tabi tutulmalı, ortaya çıkış nedenleri açıkça teşhis edilerek işletme çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde yönetilmelidir. Burada çatışmanın desteklenmesinden kasıt, günümüzün çatışmaya yönelik varsayımlarını, çatışmayı örgütlerde bazı hallerde gerekli görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yani bazılarında göre çatışma, düşmanca duyguların açığa vurulmasından başka bir anlam taşımazken; diğer bazı davranış bilimci ve düşünürler ise çatışmayı örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırıcı bir rekabetin kaçınılmaz sonucu olarak görmektedir. Bu görüşte olanlara göre; rekabet, çoğu verimliliği arttıracığından çatışma olayı normal karşılanmalı, hatta desteklenmelidir<sup>123</sup>. Bu bağlamda, çatışmanın avantajlı yönlerini örgüt bünyesine katmada ve dezavantajlı yönlerini avantaja çevirebilmede farkında olunması gereken en önemli faktör ise, çatışmaya yol açan nedenlerin tespit edilmesidir. Örgütlerde var olan bir çatışmanın hissedilmesi ve fark edilmesine sebep olacak pek çok neden olabilir. Çatışmanın algılanması, çatışmaya neden olan sebeplerin tespit edilmesi, yönetilmesi ve çözümlenebilmesi ve son olarak, tüm bunların sonucu olarak, çatışmayı ve çatışmaya neden olan sebepleri örgütün lehine kullanabilmek tüm örgütler için önemli bir yere sahiptir.

Çatışmaların örgüt içerisinde ortaya çıkmasına ana nedenler olarak bireysel faktörler, örgütsel faktörler, işle ilgili faktörler ve iletişimden kaynaklanan faktörler sebep olurken bunun yanı sıra, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, pozisyon ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerde çatışmaya neden olabilir.

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, örgütlerin iş yaşam döngüsünde önemli bir olgudur. İyi yönetildiğinde ise, örgütteki başarıyı arttırdığı bilinen çatışmaların örgütsel başarıyı tamamlamada ve arttırmada önemli bir yerinin olduğunun vurgulanması doğru olur.

<sup>123</sup> T. Kılınç (1985). *Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 11, s.103-124.

Çatışmanın hiç olmadığı örgütlerde ise, hem örgüt bütününde hem de çalışanlarda monotonluk ve durağan hal göze çarpar.

Çalışmanın ikinci kısmında detaylı olarak açıklanan çatışmaya yol açan pek çok neden bulunmaktadır. Örgütlerde çatışmaya yol açan olan nedenlerin doğru şekilde algılanması ve çatışmanın örgütün ve çalışanların lehine çevrilmesinin önemi oldukça büyüktür. Doğru algılanmayan ve yönetilemeyen çatışmalar, örgütteki şiddetini giderek artırır ve hem çalışanları hem de örgüt bütününe etkiler. Bu etkileri ise çatışmayı farklı boyutlarda ve şekillerde ortaya çıkarır. Örgütsel çatışma ve nedenlerinin yukarıda vurgulanan önemi çerçevesinde, bu araştırmanın temel amacı, iş tatmini algısının çalışanlar üzerindeki etkilerinin ölçülmeye çalışılmasıdır.

## 2. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma sonuçları sadece araştırmanın yapıldığı kuruluşla ilişkili olduğundan diğer kamu sektöründeki kuruluşlara genellenemeyecektir.
- Araştırmada, kurumdaki bazı çalışanların şehir dışı görevlerde bulunmaları nedeniyle mevcut çalışanlardan geriye kalan çalışanların tümü ile anket uygulaması yapılmıştır.
- Araştırmanın uygulandığı kişiler rastgele seçilmiş olup, hiçbir kişisel özellik göz önünde bulundurulmamıştır.
- Araştırma algıya yönelik, subjektif bir konuda yapılmıştır. Bu nedenle, araştırma farklı bir örneklem veya aynı örnekleme, farklı bir zamanda ve farklı bir sektörde yapıldığında değişik sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır.
- Çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerinde yaratacağı etkilerin sayıca çok fazla olacağı unutulmamalıdır. Bu bağlamda, araştırmamızda çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkilerinden biri olarak iş tatmini ve çalışanların iş tatmini algısı ölçümlenmiştir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli ve bu model doğrultusunda kurulan hipotezlere yer verilecektir. Verilerin çözümü ve yorumlanmasından önce ise örneklem ve verilerin toplanma süreci hakkında bilgi verilecektir.

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Bu araştırmanın amacı, örgütlerdeki çatışmanın nedenlerine ilişkin araştırma yapıldıktan sonra, kamu sektöründe hizmet veren kuruluşdaki çalışanların buldukları kurumdaki iş tatminlerine yönelik davranışlarını nasıl değerlendirdikleri ve iş tatmini üzerindeki algılarının yönelimlerini saptamaktır.

Bu doğrultuda, kamu çalışanlarının çatışmanın nedenleri ve iş tatmini üzerindeki algı ve tutumları hakkındaki eğilimlerinin belirlenmesinde betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın kuramsal kısmındaki bilgilerin ışığında, örgütsel çatışmanın nedenleri ve iş tatmininin bazı demografik değişkenler arasında ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayım doğrultusunda çalışmada ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Örgütlerde yaşanan çatışmalar ve iş tatmini pek çok çalışmaya ve araştırmacıya konu olmuştur. Araştırma kapsamının geniş olması, incelenmesi ve sınırlandırılması oldukça güç olan konulardan biridir. Araştırma kapsamında ele alınan kamu sektörü, isminin saklı tutulmasını istemiştir. Yapılan araştırmanın ahlâki ödevi de göz önünde bulundurularak, çalışmanın hiçbir aşamasında, araştırmanın yapıldığı kamu sektörünün tespitine neden olabilecek bilgiye yer verilmemiştir.

Araştırmanın evrenini Ankara’da bulunan bir bakanlık temsil etmektedir. Araştırma çerçevesinde, örneklem büyüklüğünün seçilmesinde uygun bir kitle için, hem temsil yeteneğini sağlayan bir örnek büyüklüğünü temsil etmesi hem de verilerin analizi şartlarını dikkate alarak belli bir düzeye ulaşması gerekmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın örneklemi Ankara’da kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun, İç Anadolu Bölge Müdürlüğü’nde görev yapan 25 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın evrene uygulanabilmesi amacıyla anketi cevaplayanları, yaşları 18 ve 49’un yukarısını temsil eden kadın ve erkekler oluşturmaktadır.

Örneklem de bu evren üzerinden hesaplanmış olup, araştırma ile ilgili 50 kişiye ulaşılmış, anket uygulanmış ve 25’inden geri dönüş alınmış ve geri dönüş alınan anketlerin tümü değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, çalışanlara örgütsel çatışmanın nedenleri ile ilgili ve iş tatminlerine karşı olan tutumlarını saptamak amacıyla iki anket uygulanmıştır. Birinci anket formu, çalışmanın ilk üç aşamasına bağlı kalınarak ve Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümü akademisyenleri Doç. Dr. Ali ŞAHİN ve Ar. Gör. Ersan ÖRSELLİ’nin “Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri: Bir Anket uygulaması” adlı makalelerinde kullanılmış olan çatışma nedenlerine ilişkin ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. İkinci kullanılan anket formu ise, Weiss, David, England ve Lofguist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği’ne bağlı kalınarak hazırlanmıştır.

Araştırmada analiz edilecek değişkenler hazırlanan anket formlarında yer almaktadır. Anket toplam üç bölümden oluşmaktadır.



İlk bölümde, kamu görevlilerinin demografik özelliklerine ilişkin çalıştıkları birim, unvan, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, aldıkları eğitimin işleri ile olan alakası, yabancı dil bilgisi, iş yerlerindeki toplam çalışma süresi, daha önce farklı bir işte çalışıp çalışmadıkları, ne kadar ücret aldıkları ve son olarak da, fırsat bulduklarında işlerini değiştirip değiştirmeyeceklerine yönelik maddelere yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel çatışmanın nedenlerine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik 25 madde bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların buldukları örgütteki işlerinden ne derece tatmin oldukları algısı ve tutumunu ölçmeye yönelik 20 madde bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan anketlerde kullanılan ölçekler, likert tipi ölçektir. Veri analizinde, iki ankette de 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle Katılıyorum (1), Katılıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Kararsızım (4), Kısmen Katılmıyorum (5), Katılmıyorum (6), Kesinlikle Katılmıyorum (7) olarak değerlendirilmiştir.

Anket formları merkezi Ankara'da bulunan bakanlığa bağlı genel müdürlüğün, birimdeki bölge müdürüne bırakılarak çalışanlara dağıtılarak uygulanmıştır. Anket katılımcıların verecekleri cevapların etkilenmemesi ve rahatça değerlendirebilmeleri açısından bire bir uygulanmamıştır ve katılımcılara anket maddelerini rahat ve şeffaf bir şekilde değerlendirebilmeleri için yeterli süre verilmiştir. Maddelerin anlaşılır ve açık olması yönünden her anket çalışmasının başlangıcına, maddeleri nasıl değerlendireceklerine dair açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırma kapsamındaki örnekleme oluşturan hiçbir çalışan ankete katılması için zorlanmamıştır. Araştırmanın etik boyutu düşünülerek anket formlarına isim yazılmaması istenmiş olup, anketlerin uygulanması ve toplanması aşamasında gizlilik ilkesine özen gösterilmiştir. Anket çalışmasında, 50 anket formu dağıtılmış ve geri dönüş oranı %50 olmak üzere 25 anket formu geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarının hepsi geçerli bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarının çözümlenmesinde SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programından yararlanılmış ve yapılan analizlerin istatistiksel anlamda kabulü için (.05) anlamlılık düzeyi olarak benimsenmiştir.

### 3.3.1. Güvenilirlik analizi

Her iki anketinde güvenilirlik analizi ölçek bazında yapılmıştır. Birinci ölçeği oluşturan 25 maddelik ifadelerin güvenilirliği, Cronbach's Alfa .746 olarak bulunmuştur. İkinci ölçeği oluşturan 20 maddelik ifadelerin güvenilirliği, Cronbach's Alfa .771 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler her iki ölçeğin de oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

Araştırmada aşağıda belirtilen varsayımlardan yola çıkılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçları yeteri kadar geçerli ve güvenilirlerdir.
2. Seçilen örneklem evreni temsil etme yeteneğine sahiptir.
3. Araştırmanın yapıldığı kurumda görüşlerine başvurulmuş kişiler geçerli, yeterli ve güvenilir bilgiler vermiştir.

Yukarıda sıraladığımız varsayımlardan yola çıkılarak tasarlanan araştırmada, araştırmanın amaçlarına uygun olarak demografik özellikler ile çatışmanın nedenleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığını sınınamaya yönelik, her soru için 25 tane hipotez oluşturulmuştur.

İlk ölçek için araştırma hipotezimiz, bazı demografik değişkenlerle çatışmanın nedenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir ve hipotezimiz şu şekildedir:

- Demografik özellikler ile çatışmanın nedenleri arasında bir ilişki vardır.

İkinci ölçek için araştırma hipotezimiz, bazı demografik değişkenlerle çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir ve hipotezimiz şu şekildedir:

- Demografik özellikler ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Üçüncü araştırma hipotezimizde ise,

- Çatışmanın nedenleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma Kapsamında birinci ve ikinci ölçekteki birbirleriyle bütünlük sağlayan sorular tespit edilmiş ve toplam 500 farklı olasılık ortaya çıkmıştır. Araştırmanın kapsamı gereği, sadece anlamlılık sonucu gösteren ve birbiriyle ilişkili sorular değerlendirmeye alınmış ve yorumlanmıştır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

##### 4.1. Frekans Tablolarına Göre Demografik Özellikler

Tablo 3. Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

	Birim (Sıklık)	Yüzde
İç Anadolu Bölge Müdürlüğü	25	100,0

	Unvan (Sıklık)	Yüzde
Memur	25	100,0

	Yaş (Sıklık)	Yüzde
18-28	2	8,0
29-38	15	60,0
39-48	4	16,0
49-Yukarısı	4	16,0
Total	25	100,0

	Cinsiyet (Sıklık)	Yüzde
Erkek	16	64,0
Kadın	9	36,0
Total	25	100,0

		Medeni Durum (Sıklık)	Yüzde
	Evli	18	72,0
	Bekar	7	28,0
	Total	25	100,0

		Öğrenim Durumu (Sıklık)	Yüzde
	Lise ve Dengi Okul	6	24,0
	Yüksekokul/Üniversite	14	56,0
	Yüksek Lisans/Doktora	5	20,0
	Total	25	100,0

		Öğrenimin İşe Uygunluk Durumu (Sıklık)	Yüzde
	Evet	17	68,0
	Hayır	8	32,0
	Total	25	100,0

		Yabancı Dil (Sıklık)	Yüzde
	Evet	19	76,0
	Hayır	6	24,0
	Total	25	100,0

		İş Yerinde Çalışma Süresi (Sıklık)	Yüzde
	1-5 Yıl	14	56,0
	6-10 Yıl	2	8,0
	11-15 Yıl	2	8,0
	15-20 Yıl	3	12,0
	20 Yıldan Fazla	4	16,0
	Total	25	100,0

		Başka bir Örgütte Çalışmış Olma Durumu (Sıklık)	Yüzde
	<b>Çalışmadım</b>	<b>13</b>	<b>52,0</b>
	1 veya 2 İşte	11	44,0
	3 ya da 4 İşte	1	4,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

		Gelir Durumu (Sıklık)	Yüzde
	1000-1500	1	4,0
	1500-2000	1	4,0
	2000-2500	8	32,0
	<b>2500-3000</b>	<b>11</b>	<b>44,0</b>
	3000-3500	3	12,0
	3500-Yukarısı	1	4,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

		Fırsat Bulunursa İş Değiştirme Durumu (Sıklık)	Yüzde
	<b>Evet</b>	<b>16</b>	<b>64,0</b>
	Hayır	9	36,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

Bulguların analizinde demografik özelliklerden çalışılan birime bakıldığında, personelin tamamının İç Anadolu Bölge Müdürlüğü'nde çalıştığı gözlenmektedir. Yine çalışanların unvanlarına bakıldığında ise, araştırmanın yapıldığı personelin tamamının memur statüsünde olduğu görülmektedir. Yaşa bakıldığında, 29-38 yaş grubunun çoğunluğunu oluşturduğu gözlenmektedir. Diğer yaş gruplarında ise 29-38 yaş grubuna nispeten daha dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımında ise, erkek ağırlıklı bir dağılımın olduğu göze çarpmaktadır. Ankete katılanların %64'ü erkek, %36'sı kadındır. İşin yapısı gereği Ankara dışı görevlere gidilmesi nedeniyle erkeklerin daha yoğun olarak tercih ettiği bir kurum olması tesadüf değildir.

Ankete katılanların çoğunun evli olduğu gözlenmektedir. Öğrenim durumlarına bakıldığında ise, %56 gibi yüksek bir oranda yüksekokul ya da üniversite mezunu oldukları saptanmıştır. Lise ve dengi okul mezunları ve yüksek lisans/doktora mezunlarının toplam pay içerisindeki yüzdeler dağılımlarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça örgütte yaşanan çatışmaları algılama ve etkilerini saptamada duyarlılığın arttığı düşünüldüğünde, ankete katılan çalışanların çatışmanın nedenlerini ve bir sonucu olarak iş tatminine olan etkisini algılama konusunda yeterli bir eğitim düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Anket katılımcılarının %68'i aldıkları eğitimin şu anda yaptıkları işle alakalı olduğunu belirtmiştir. Örgütte çalışanların %76'sı gibi büyük bir çoğunluğu en az bir dil bildiklerini belirtmişlerdir. İş yerinde çalışma sürelerine bakıldığında, %56 ile en büyük yüzdenin 1-5 yıl ve arasında yoğunlaştığı görülmektedir. 6-10 yıl arasında olanlar örgütün %8'ini, 11-15 yıl arasında olanlar %8'ini, 15-20 yıl arasında olanlar %12'sini ve son olarak, 20 yıl ve daha fazla süredir örgüt içerisinde bulunanlar ise toplam yüzdenin %16'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışma süreleri göz önüne alındığında, çatışma nedenlerine ilişkin ifadeleri ve bir sonucu olarak iş tatminine yönelik ifadeleri gözleme ve yorumlamaları için yeterli meslek tecrübesine sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların %52'si gibi büyük çoğunluğunun daha önce başka bir işte çalışmadığı görülmektedir. Örgüt içerisinde büyük çoğunluğun ilk işlerinin araştırmanın yapıldığı örgüt olması, edinilen tecrübeler ve gözlemler açısından olumlu olarak nitelendirilebilir. %44'ü ise daha önce 1 veya 2 işte çalıştıklarını, %4'ü ise 3 ya da 4 işte çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların gelir durumuna bakıldığında, yoğunluğun %44 ile 2500-3000 arasında olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla, %34 ile 2000-2500, %12 ile 3000-3500, ve %4'lük dilimlerle 1000-1500, 1500-2000 ve 3500 ve daha üstü gelir grubu izlemektedir.

## 4.2. Frekans Tabloları İle Birinci Hipotezi Destekleyen Araştırma Sorularının İncelenmesi

Araştırma kapsamında, ankete katılanların iş tatminlerine yönelik bulguların saptanmasının uygulanması ve yorumlanabilmesi için bir aşama olarak uygulanan ilk ölçeğimizde, katılımcılara örgütte yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin sorular yöneltilmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

İlk soruda katılımcılara, görevlerin açık ve kesin belirlenmemiş olmasının örgütte bir çatışma yaratıp yaratmadığı sorulmuş ve Tablo 4'deki bulgular elde edilmiştir.

*Tablo 4. Görevlerin Açık ve Kesin Belirlenmemiş Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	8	32,0	32,0	44,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>12</b>	<b>48,0</b>	<b>48,0</b>	<b>92,0</b>
Kararsızım	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Ankete katılanların 1. soruya ilişkin verdikleri cevapların frekans ve yüzdeler dağılımı Tablo 4'deki gibidir. Çalışanların kurumdaki görevlerinin açık ve net olarak belirlenmiş olması, bir örgütte performans artışıyla birlikte çalışanlardaki verime doğrudan etki edeceği için görev tanımları iyi belirlenmelidir. Aksi takdirde, bir çatışma nedeni olarak örgütte varlığını hissettirir ve iyi yönetilmediğinde örgüt içerisinde çatışma ile birlikte çalışmada bir takım olumsuz etkileri görülür ve örgüt bütününe yansır. Araştırmamızda, katılanların büyük çoğunluğu sorulan soruya kısmen katılıyorum cevabını verirken, toplamda %92'si kurumlarında görevlerin açık olarak belirlenmemiş olduğunu düşündüklerini ve bu durumun bir çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

*Tablo 5. Yetkilerin Açık ve Net Belirlenmemiş Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	11	44,0	44,0	48,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>12</b>	<b>48,0</b>	<b>48,0</b>	<b>96,0</b>
Kararsızım	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Ankete katılanların 2. soruya ilişkin verdikleri cevapların frekans ve yüzdelik dağılımı Tablo 5'deki gibidir. Örgütte yetkilerin açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilmektedir. Araştırmamızda katılımcıların büyük çoğunluğu, yetkilerin açık ve net belirlenmiş olduğunu belirtirken, toplam yüzde de çalışanların %96'sı örgütlerinde yetkilerin üstleri tarafından açık ve net olarak belirlenmemiş olduğunu düşünmekte ve bunun örgüt bütününde bir çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

*Tablo 6. Güç ve Saygınlığı Artırma İsteği ve Rekabeti Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	20,0	20,0	20,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>11</b>	<b>44,0</b>	<b>44,0</b>	<b>64,0</b>
Kısmen Katılıyorum	4	16,0	16,0	80,0
Kararsızım	2	8,0	8,0	88,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Ankete katılanların 3. soruya ilişkin verdikleri cevapların frekans ve yüzdelik dağılımı Tablo 6'daki gibidir. Örgütlerde farklı güç seviyesinde çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte tutunabilmek ve sözlerini geçirebilmek için güçlü ve saygın bir çalışan kimliğine sahip olmak isterler. Her çalışanda bu istek az veya çok mutlaka vardır.



Çalışanlar bu amaçlarını gerçekleştirirken örgüt içindeki bireylerin, örgütün ortak amacından sapmaları durumunda ise gücün farklı kullanımından kaynaklanan çatışmaların yaşanması örgütleri çatışmaya itmekte ve örgüt içi çatışmaların önemli nedenlerinden biri olarak sayılmaktadır. Araştırmamızın yapıldığı kurumda, çalışanların %80'i örgüt içindeki çalışanların bu istek ve rekabetinin bir çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir.

*Tablo 7. Bazı Kaynakların Yetersiz Olması ve Ortaklaşa Kullanım Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	20,0	20,0	20,0
Katılıyorum	6	24,0	24,0	44,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>10</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>84,0</b>
Katılmıyorum	3	12,0	12,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Birden fazla kaynağın bir arada kullanılması durumu söz konusu olduğunda bir çatışma potansiyeli ortaya çıkmış demektir. Özellikle söz edilen kaynaklar kıt ise, bu etki daha da artacak ve örgüt içinde çatışma yaratacaktır. Örgütteki çalışanlar aynı sınırlı kaynaklarla, aynı amaç ve ödül için hareket ettiklerinde çatışma kaçınılmazdır. Araştırmamızda kaynakların yetersiz olması ve ortaklaşa kullanımına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 8'de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere, örgütte çalışanların %84'ü kıt kaynaklar ve ortaklaşa kullanımın örgütte çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir.

*Tablo 8. Personelin İş Bölümü Dolayısıyla Kendisine Verilen Görevi Zamanında ve Yeterince Yapmaması ve Bağımsız Hareket Etme İsteği Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>
Katılıyorum	6	24,0	24,0	60,0
Kısmen Katılıyorum	4	16,0	16,0	76,0
Kararsızım	2	8,0	8,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	92,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütte işbölümü toplu şekilde yürütülmesi gereken bir işin bireylere paylaştırılmasıdır. Örgütlerdeki işbölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri dengelemek zorlaşırken, örgütteki karmaşa da artmaktadır.

Araştırmamızda sorulan soruya ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 8’de yer almaktadır ve tablodan da görüldüğü üzere çalışanların %76’sı örgüt içerisinde işbölümü ile birlikte yürütülen görevlerin bireyleri bağımsız hareket etmeye ittiğini ve bu nedenle görevlerin zamanında ve etkili bir biçimde yürütülemediğini ve bu durumun örgütte bir çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir.

*Tablo 9. Personelin Görevleriyle İlgili Farklı Amaçlar Taşınması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	3	12,0	12,0	24,0
Kısmen Katılıyorum	3	12,0	12,0	36,0
<b>Kararsızım</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>72,0</b>
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	76,0
Katılmıyorum	4	16,0	16,0	92,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde başarı, her birimin ve her çalışanın ortak amaçların başarımına ilişkin çaba göstermesiyle mümkün olabilir. Ortak amaçlar ise iyi bir koordinasyonla gerçekleşir. Bu noktada, örgüt ve personelin amaç ve tutumlarının farklı olması ve ortak payda da buluşmaması durumunda ise çatışma meydana gelir. Tablo 9’da örgüt ve personelin amaç farklılıklarının yüzdeleri görülmektedir. Çalışanların %36’sı personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşınması sorusuna kararsız kaldığını belirtirken, toplamda yine aynı oranla %36’sı örgüt içerisinde çalışanların görevleriyle ilgili farklı amaç taşıdıklarını ve bu durumun bir çatışma yarattığını belirtmişlerdir.

*Tablo 10. İletişim Eksikliği Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	5	20,0	20,0	20,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>52,0</b>
Kısmen Katılıyorum	7	28,0	28,0	80,0
Kararsızım	2	8,0	8,0	88,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	92,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde yaşanan en önemli çatışma nedenlerinden biri de iletişim problemleridir. İnsanların birbirleriyle etkileşimleri sırasında geçirdikleri süreçte doğru ve etkin iletişim oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında doğru kurulamayan iletişim ve iletişim kanalları çatışmaya neden olur. Tablo 10'da bu eksikliğin örgüt içerisinde bir çatışma nedeni olarak görülmesinin yüzdelerle dağılımları yer almaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların %80'i iletişim eksikliğinin örgüt bütününde bir çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir.

*Tablo 11. Çalışanların ve Yöneticilerin İşini Yapmakta Farklı Üslup ve Yöntem Benimsemesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0	8,0	8,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>11</b>	<b>44,0</b>	<b>44,0</b>	<b>52,0</b>
Kısmen Katılıyorum	7	28,0	28,0	80,0
Kararsızım	1	4,0	4,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	96,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgüt içerisinde her yönetici ve çalışanın işlerini yaparken izledikleri birbirinden farklı tarzları mevcuttur. İş yapma usulü ve karar verme sürecinden iletişimi kullanma özellikleri ve zamanın kullanılmasına kadar her yönetici ve çalışan değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Yönetici ve çalışanların bu konularda önemli farklılıklara sahip olması bir çatışma nedeni olabilir. Tablo 11'de bu sebepten dolayı araştırmanın yapıldığı örgütteki çalışanların, çatışmaya yaklaşımlarının frekans ve yüzdelerle dağılımları görülmektedir. Çalışanların %80'i iş arkadaşları ve yöneticilerin farklı üsluplarının bir çatışmaya neden olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

*Tablo 12. Ortak Değer İlgisi ve Görüşlerin Azlığı Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	24,0	24,0	24,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>60,0</b>
Kısmen Katılıyorum	7	28,0	28,0	88,0
Kararsızım	1	4,0	4,0	92,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Toplumsallaşmanın temeli olarak görülen ortak değer ve görüş birliğinde olmak örgütler içinde istenen ve olması beklenen bir durumdur. Ortak değer, ilgi ve görüş birliğinde olan örgütlerde başarımlar yüksek olurken, ortak değerler, ilgi ve görüşlerin farklılaşması ve uzaklaşması ise bir çatışma nedeni olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Tablo 12’de araştırmanın yapıldığı örgütte ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığının bir çatışma nedeni olarak görülmesinin frekans ve yüzdelik dağılımları görülmektedir. Çalışanların %88’i ortak değer, ilgi ve görüş eksikliğinin kurumlarında bir çatışma yarattığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

*Tablo 13. Ortak Kurum Kimliği ve Örgüt Kültürünün Benimsenememesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	24,0	24,0	24,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>60,0</b>
Kısmen Katılıyorum	6	24,0	24,0	84,0
Kararsızım	4	16,0	16,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Bir örgütte insan ögesini içinde barındıran her şey örgüt kimliği ve kültürünü oluşturmaktadır. Örgütlerde ortak amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir ortam, bir sistem oluşturulmaya çalışılır. Politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler ise bu sistemin parçalarıdır. Bunlar örgüt için bir kimlik oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik ise örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürünün benimsendiği kurumlarda genel faaliyetlerde başarı ve örgüt bütününde tutarlılık görülürken, örgüt kültürü ve kimliğinden uzaklaşan ya da hiç benimsenemeyen örgütlerde bir çatışma nedeni olarak örgütte sirayet eder.

Tablo 13’de araştırmanın yapıldığı örgütte ortak kurum ve kimliğinin benimsenmemesinin ne derecede çatışmaya neden olduğu frekans ve yüzdelerle dağılımlarla verilmiştir. Örgütün %84’lük gibi büyük bir kısmı ortak kurum kimliğine bağlı olarak örgüt kültürünün benimsenmemesini bir çatışma nedeni olarak belirtmiştir.

*Tablo 14. Görevde Yükselmenin Liyakat ve Başarı Esasına Dayanmaması Siyasi ve İdeolojik Faktörlerin Ön Planda Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	9	36,0	36,0	36,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>10</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>76,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	88,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Toplam	1	4,0	4,0	100,0

Örgüt çalışanlarının, örgüt yöneticileri ve yönetimden beklentileri arasında başarı performanslarına ve yeterliliklerine dayalı olarak kadro olarak yükselmeleri de vardır ancak bu yükselmelerin başarı esasına ve performanslarına göre değil de örgüt içerisinde kişilerin siyasi ve ideolojik görüşlerinin gözetilerek yapıldığı örgütlerde bir çatışma olarak örgüt bütününde ortaya çıkmaktadır. Tablo 14’de araştırmanın yapıldığı örgütte, bu durumun yarattığı çatışmanın frekansları ve yüzdelerle dağılımları görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı, %88’i görevde yükselmenin performans ve yeterlilik durumu yerine ideolojik ve siyasi görüşlere göre yapıldığını ve bu durumun örgütte çatışma yarattığını belirtmişlerdir.

*Tablo 15. Ekonomik Sosyal ve Psikolojik Açıdan Şekilde Ödüllendirme Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0	8,0	8,0
Katılıyorum	6	24,0	24,0	32,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>13</b>	<b>52,0</b>	<b>52,0</b>	<b>84,0</b>
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	88,0
Kesinlikle Katılmıyorum	3	12,0	12,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çatışmaların büyük kısmının asıl sebebi, çalışanların performanslarına dayalı olarak ödüllendirilmemesidir. Yönetimin toplam performansları yerine, bireylerin ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çatışma riskini artırmaktadır. Tablo 15’de araştırmanın yapıldığı örgütteki çalışanların ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirilmelerinin örgüt içerisinde, çalışanlar tarafından çatışma olarak algılanmasının frekans ve yüzdeler dağılımları görülmektedir. Çalışanların %84’ü ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan ödüllendirilmemesinin örgütte bir çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

*Tablo 16. Objektif Performans Değerleme Sisteminin Olmaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	24,0	24,0	24,0
Katılıyorum	6	24,0	24,0	48,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>80,0</b>
Kararsızım	4	16,0	16,0	96,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Performans değerlendirme, çalışanın işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle, çalışanın görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performans değerlemede en önemli unsurlardan biri, objektif olunmasıdır. Objektif bir değerlemenin yapılabilmesi için insan kaynakları departmanı yetkililerine büyük görevler düşmektedir.

İnsan kaynaklarının değil de yönetimde bulunan birinin ya da yönetime yakın kişilerin subjektif değerlemeleri sonucu personeli değerlemesi gibi bir durumda örgüt içerisinde çatışmalar meydana gelir. Tablo 16’da araştırmanın yapıldığı örgütte objektif performans değerlendirme sisteminin olmayışının ne denli çatışmaya neden olduğunun frekans ve yüzdelerle dağılımları görülmektedir. Dağılımlara bakıldığında, %80’lik gibi büyük bir yüzdenin bu durumun bir çatışma yarattığını bildirdiğini görüyoruz.

*Tablo 17. Kararlara Katılımın Az Olması ya da Olmaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	24,0	24,0	24,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>52,0</b>
Kısmen Katılıyorum	4	16,0	16,0	68,0
Kararsızım	5	20,0	20,0	88,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	92,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar örgütte kendilerini etkileyecek olan kararlarının verilmesine katılımlara katılmak isterler. Kararlara katılımın çatışmaları azaltacağı beklentisi vardır ancak yapılan çalışmalar bunun tersini savunmaktadır. Kararlara katılımın örgüt içi ilişkileri düzenlediği ve huzurlu bir örgüt iklimi yaratması beklenir. Kararlara katılımın az olması ya da hiç olmaması örgüt içerisinde tikanıklık ve çatışmalara neden olmaktadır. Tablo 17’de araştırmanın yapıldığı örgütte kararlara katılımın az olması ve/ya hiç olmamasının yarattığı çatışma durumunun frekans ve yüzdelerle dağılımları görülmektedir. Çalışanların %68’i bu durumu çatışma nedeni olarak belirtmiştir.

*Tablo 18. Sicillerin Değerlendirilmesinde Kişisel İlişkilerin Mevcut Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>
Katılıyorum	6	24,0	24,0	56,0
Kısmen Katılıyorum	5	20,0	20,0	76,0
Kararsızım	4	16,0	16,0	92,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	96,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Performans değerleme ve sicillerin değerlenmesi i içedir. Çalışanlar rgt içerisinde sergiledikleri performans ve liyakata bağlı olarak sicillerinin değerlemesine tabi tutulurlar. Siciller değerlendirilirken beklenen durum, objektif olunmasıdır. Objektif ve açık bir Şekilde değerlendirilen siciller örgüt içinde başarıyı ve rekabeti kamılarken örgüt hiyerarşisinde üstte yer alan kişilerle olan ilişkiler ya da yönetime yakın olanların sicilleri değerlendirilirken subjektif olunması örgüt içerisinde çatışmalara neden olmaktadır. Tablo 18’de araştırmanın yapıldığı örgütte, sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin ön planda tutulmasının yarattığı çatışma durumunun çalışanlar açısından sonuçları görülmektedir. Örgüt alışanlarının %76’sı sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin ön plana çıktığını ve bunun çatışma yarattığını belirtmiştir.

*Tablo 19. Personelin Değişen Şartlara Uyum Sağlamasının Zor Olması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0	8,0	8,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>11</b>	<b>44,0</b>	<b>44,0</b>	<b>52,0</b>
Kısmen Katılıyorum	6	24,0	24,0	76,0
Kararsızım	3	12,0	12,0	88,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgüt işleyişinde zaman zaman değişiklikler olabilmektedir ve çalışanlar genelde örgütsel bir değişime gidildiğinde direnme tutumu gösterirler nk alışlageleni sürdürmek her zaman daha kolay ve sürdürülebilir. Örgütsel ya da departman olarak bir değişime gidilmesi çalışanlarda işin yavaşlamasıyla performansa düşüş olurken örgüt bütününde çatışma olarak kendini gösterir. Tablo 19’da araştırmanın yapıldığı örgütte, bir değişime gidildiğinde çalışanların bu durumu çatışma olarak algılamalarının frekans ve yüzdelik dağılımları görülmektedir. Örgüt alışanlarının %76’sı örgütsel bir değişime gidildiğinde bu durumun çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.



*Tablo 20. Aynı Eğitim Seviyesine Sahip Çalışanlar Arasında Statü Farklılığının Bulunmaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
Katılıyorum	6	24,0	24,0	40,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>68,0</b>
Kararsızım	4	16,0	16,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgüt içerisinde barışçıl ve huzur içerisinde bir iklimin hâkim olması örgütün genel başarımı için oldukça önemlidir. Çalışanlar arasında barışçıl ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasında aynı eğitim seviyesinde bulunan çalışanların eşit şartlarda bulunması da vardır. Çalışanlar eğitim seviyesi açısından aynı seviyede olduğu iş arkadaşlarıyla eşit şartlarda olmak ister bunun sağlanamadığı durumlarda, örneğin; aynı eğitim seviyesinde olan bir çalışanın memur statüsünde, bir diğerinin ise müdür yardımcısı statüsünde olması çalışanlarda huzursuzluk ve çatışmaya neden olur. Tablo 20’de bu durumun araştırmanın yapıldığı örgütte çatışmaya neden olduğunu düşünenlerin frekans ve yüzdelik dağılımları görülmektedir. Çalışanların %68’i aynı eğitim seviyesine sahip çalışanların farklı statülerde çalışmasını bir çatışma nedeni olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

*Tablo 21. Farklı Eğitim Seviyesindeki Bireylerin Aynı Statüde Olmaları Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>
Katılıyorum	6	24,0	24,0	56,0
Kısmen Katılıyorum	5	20,0	20,0	76,0
Kararsızım	2	8,0	8,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	92,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Farklı eğitim seviyesindeki çalışanların, aynı seviyede olduğu iş arkadaşlarıyla birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kendilerini karşılaştırmalı olarak kıyaslama içine girerler. Bu durum sonucunda aldıkları eğitimin kalitesi, yaptıkları işin zorluğu vb. faktörler açısından kıyaslama yaptıklarında statü olarak daha iyi bir konumda olmaları gerektiğini ya da aynı seviyede olanın daha düşük bir pozisyonda olması gerektiğini düşünür. Örneğin; lise mezunu bir çalışanında müdür yardımcısı, üniversite mezunu bir çalışanında müdür yardımcısı olması. Bu tezat durum, çalışanlarda huzursuzluk ve çatışmaya neden olur. Tablo 21’de bu durumun araştırmanın yapıldığı örgütte çatışmaya neden olduğunu düşünenlerin frekans ve yüzdeler dağılımları görülmektedir. Çalışanların %76’sı farklı eğitim seviyesine sahip çalışanların aynı statülerde çalışmasını bir çatışma nedeni olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

*Tablo 22. Çalışanların Yetenek ve Kabiliyetlerinin Farklılığı Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	7	28,0	28,0	28,0
Katılıyorum	3	12,0	12,0	40,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	7	28,0	28,0	68,0
Kararsızım	4	16,0	16,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	92,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Her insanın farklı bir kişiliği, tutumları, algıları, yetenek ve kabiliyetleri vardır. İş yaşamında da, örgütlerde, çalışanlar farklı yetenek ve kabiliyetlere sahiptirler. Her çalışandan benzer yetenekleri beklemek yanlış olur. Ancak, bazı işlerde yetenek ve kabiliyetlerin ortak payda da olması gerekir. Bu noktada, yetenek ve kabiliyetlerin ortak payda da bulunmadığı durumlarda iş akışı sektöre uğramakta ve hem personel hem de örgütte çatışmalara neden olmaktadır. Tablo 22’de bu farklılıktan kaynaklanan çatışmaların örgüt içerisinde algılanmasının frekans ve yüzdeler dağılımları görülmektedir. Çalışanların %68’i bu durumu çatışma nedeni olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

*Tablo 23. Yönetime Yakın Olanların Sevilmemesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
Katılıyorum	4	16,0	16,0	32,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>68,0</b>
Kararsızım	2	8,0	8,0	76,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	84,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	92,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgüt hiyerarşisi içerisinde aşağıdan yukarıya doğru gidildikçe unvan seviyesinde artış görülürken, bununla birlikte, aşağıdan yukarı doğru gidildikçe yönetime de yaklaşıyor. Hiyerarşi içerisinde bir alt seviyede bulunanlar üstlerine karşı sorumlu olduklarından ve farklılıklardan dolayı bu durumdan hoşlanmazlar. Örgüt içerisinde ise bu durumu şiddetine göre çatışmaya dönüşebilir ve istenmedik sonuçlarla karşılaşılabilir. Tablo 23’de araştırmanın yapıldığı örgütte yönetime yakın olanların sevilmemesi sorusuna verilen cevaplar ve bu durumun ne derece bir çatışma nedeni olarak algılandığı yer almaktadır. Çalışanların %68’i yönetime yakın olanların sevilmemesi faktörünü bir çatışma nedeni olarak gördüğünü belirtmiştir.

*Tablo 24. Fırsat Eşitliğinin Olmaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>
Katılıyorum	5	20,0	20,0	56,0
Kısmen Katılıyorum	3	12,0	12,0	68,0
Kararsızım	5	20,0	20,0	88,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	92,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Sosyal ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasındaki önemli etkenlerden biri olarak karşımıza çıkan fırsat eşitliği, çalışanların özellikleri gözetilmeksizin aynı olanaklara sahip olmasını ifade etmektedir.

Fırsat eşitliğinin sağlanmadığı bir örgütte amaçtan sapmalarla birlikte, çıkar çatışmaları da başlar ve bu durum örgüt bütününde çatışma olarak hissedilir. Tablo 24’de araştırmanın yapıldığı örgütte fırsat eşitliğinin olmaması durumunun algısı ve bu algının bir çatışma nedeni olarak görülmesinin frekans ve yüzdeler dağılımları görülmektedir. Çalışanların %68’i bu durumu örgüt içerisinde bir çatışma nedeni olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

*Tablo 25. Çalışanın Statüsüne Göre Farklı Kurumlarda Aynı Statüde Çalışan Bireyden Daha Düşük Ücret Alması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>
Katılıyorum	6	24,0	24,0	60,0
Kısmen Katılıyorum	7	28,0	28,0	88,0
Kararsızım	1	4,0	4,0	92,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar buldukları örgütlerde yaptıkları iş karşılığında işlerinden doyum elde etmek isteyecekleri gibi bunun karşılığı olarak alacakları ücret yönünden de tatmin olmak isterler. Ücret yönünden çalışanlar kendilerini hep farklı kurumdaki, aynı statüdeki kişilerle kıyaslarlar ve kıyaslamalı olarak diğer kurumdaki çalışandan az ücret aldıklarında bu durum onlarda huzurluğa neden olur. Neden aynı vasıflara sahip olan kişilerden düşük ücret aldıklarını sorgularlar ve bu durum bir süre sonra kişisel çatışmalarla birlikte örgüt bütününe de sirayet ederek çatışma olarak kendini hissettirmeye başlar. Tablo 25’de bu durumun araştırmanın yapıldığı örgütte ne ölçüde çatışma olarak algılandığının frekans ve yüzdeler dağılımları görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, çalışanların %88’i bu faktörü bir çatışma nedeni olarak görmektedirler.

*Tablo 26. Kurumun Döner Sermayesinden Herkesin Eşit Olarak Faydalanamaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>12</b>	<b>48,0</b>	<b>48,0</b>	<b>48,0</b>
Katılıyorum	5	20,0	20,0	68,0
Kısmen Katılıyorum	2	8,0	8,0	76,0
Kararsızım	2	8,0	8,0	84,0
Katılıyorum	1	4,0	4,0	88,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde çalışanlar kurumlarının döner sermayelerinden eşit olarak yararlanmak isterler. Döner sermayeden bazı çalışanların yararlanıp bazılarının yararlanamaması çalışanlar arasında ve örgütte çatışmalara neden olur. Tablo 26’da araştırmanın yapıldığı örgütte kurumun döner sermayesinden herkesin eşit faydalanamaması durumunun çalışanlar tarafından çatışma olarak algılanmasının frekans ve yüzdelerle dağılımları görülmektedir. Çalışanların %76’sı kurumlarında döner sermayeden herkesin eşit olarak faydalanamadığını ve bu durumun çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

*Tablo 27. Ast İlişkilerinin Düzenli Olup Olmamasına Yönelik Soruya Yönelik Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>52,0</b>
Kısmen Katılıyorum	6	24,0	24,0	76,0
Kararsızım	3	12,0	12,0	88,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde hiyerarşik düzenin sağlanması hem çalışanlar hem de örgüt açısından oldukça önemlidir. Yatay ve dikey olarak düzenin sağlanmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle ast ilişkilerinin düzenli olması örgütün mevcut durumu, performansı ve geleceği açısından hayati önem taşır. Ast ilişkilerinin düzeli olmadığı bir örgütte çalışanlar birbirleriyle çatışır ve örgüt bütününde bir huzurluk yaşanır.

Tablo 27’de araştırmanın yapıldığı örgütte ast ilişkilerinin düzenli olmaması sorusunun çalışanlar tarafından bir çatışma nedeni olarak algılanıp algılanmadığının frekans ve yüzdeleri görülmektedir. Çalışanların %76’sı kurumlarında ast ilişkilerinin düzenli olmadığını ve bu durumun örgütte bir çatışmaya nede olduğunu belirtmişlerdir.

*Tablo 28. İnfomal İletişim Kanallarının Kullanılmaması Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	5	20,0	20,0	32,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>60,0</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>88,0</b>
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgüt içerisinde huzurlu bir ortam yaratılabilmesi ve yapılan işten yüksek verim alınabilmesi için en önemli etkenlerden biri iletişim kanallarıdır. Örgüt içerisinde kullanılan iletişim kanalları kendi içerisinde formal ve formal olmayan diye ikiye ayrılır. Formal olmayan iletişim kanalları daha rahat olduğundan amaçlanan üst ve astların rahatça iletişim kurabilmeleridir. Resmi olmayan iletişim kanallarının kullanılmadığı örgütlerde katılma ve tekdüzelik görülür ve bu da örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilir.

Tablo 28’de araştırmanın yapıldığı örgütte resmi olmayan iletişim kanallarının kullanılmamasının getirdiği çatışma nedenleri ölçülmüş ve tabloda frekans ve yüzdeler dağılımlar elde edilmiştir. Tablodaki verilere göre, çalışanların %60’ı formal iletişim kanallarının örgüt içerisinde kullanılmadığını ve bu durumun bir çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir.

### 4.3. Frekans Tabloları İle İkinci Hipotezi Destekleyen Araştırma Sorularının İncelenmesi

Araştırma kapsamında, ankete katılanların iş tatminine yönelik bulguların saptanması, uygulanması ve yorumlanabilmesi için Minnesota İş Tatmini ölçeği katılımcılara uygulanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

*Tablo 29. Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>48,0</b>
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>84,0</b>
Kararsızım	2	8,0	8,0	92,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar yaptıkları iş karşısında her açıdan tatmin olmayı amaçlarlar. Tatmin olma dereceleri farklılık gösterse bile her çalışanın ortak tatmin olmayı bekledikleri faktörler vardır bunlardan biri de yaptıkları işin dolu dolu olmasıdır. Çalışanlar boş oturduklarında kendilerini önemsiz, değersiz ve işe yaramaz hissederler ve işlerinden tatmin olmazlar. Burada yola çıkarak Tablo 29’da görüldüğü üzere, anketin uygulandığı örgütteki çalışanlara işlerinin onları ne kadar meşgul ettiği ve bu meşguliyetin onların iş tatminlerine ne derecede yansıdığı ölçümlenmiştir. Çalışanların toplamda %84’ü katılıyorum ve yakını cevabı verirken, %8’i katılmadıklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 30. Bağımsız Çalışma İmkânının Olması Bakımından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	6	24,0	24,0	24,0
Katılıyorum	5	20,0	20,0	44,0
Kısmen Katılıyorum	3	12,0	12,0	56,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	60,0
<b>Katılmıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>96,0</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde çalışanların hem kolektif hem de bağımsız olarak çalışması beklenir. Bazı işlerde kolektif olarak başarı sağlanabileceği düşünülürken bazı işlerde de o işin uzmanı olan çalışanın bağımsız çalışması beklenir. Yapılan araştırmalarda ise ortak bulgular şu şekildedir, çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin yüksek olduğu ve kolektif çalışmaların çatışma yarattığı yönündedir. Tablo 30'da araştırmanın yapıldığı örgütte bağımsız çalışma imkânının olması bakımından işlerinden ne derece tatmin oldukları sorulmuş ve çalışanların %36'sı faktöre her ne kadar katılmadıklarını belirtse de, toplam yüzde içerisinde çalışanların %56'sı katıldıklarını ifade etmişlerdir.

*Tablo 31. Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Bakımından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>48,0</b>
Kısmen Katılıyorum	3	12,0	12,0	60,0
Kısmen Katılmıyorum	4	16,0	16,0	76,0
Katılmıyorum	5	20,0	20,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde monotonluk çalışanlar için bir olumsuzluk ve tatminsizlik kaynağıdır. Çalışanların işlerine karşı besledikleri olumsuzluk ve monotonluk düzeyi arttıkça iş tatmininde düşüşler yaşanır. Bu sebeple çalışanlar, işlerinden tatmin olabilmek adına çalıştıkları örgütlerde ara sırada olsa değişik imkânlar tanınmasını ve bu tek düzelikten kurtulmak isterler.

Tablo 31'de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına ara sıra değişik şeyler yapıp yapamadıkları yönünden tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik sorulan sorunun frekans ve yüzdelik dağılımları görülmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere, en büyük yüzdeyi katılıyorum cevabı alırken, toplam yüzde içerisinde çalışanların %40'ı katılmadıkları görüşünde birleşmişlerdir ancak toplam yüzde içerisinde %60'ı katılıyorum cevabını verdikleri göze çarpmaktadır.



*Tablo 32. Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	5	20,0	20,0	20,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>52,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	64,0
Kısmen Katılmıyorum	4	16,0	16,0	80,0
Katılmıyorum	5	20,0	20,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Toplum içerisinde itibarlı ve saygın bir kişilik yer edinmeyi her insan arzular. Bu durum iş yaşamında etkisini daha çok hissettirir çünkü belli bir seviyeye gelmiş, yaptığı işin takdire değer olduğunu ve emek harcadığını düşünen çalışan o işin ona saygınlık getirmesini ve girdiği topluluklarda da işinin ona prestij katmasını bekler. Tablo 32’de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına yaptıkları işin onlara, toplumda saygın bir kişi olmaları şansını tanıyıp tanımadığı ve bu durumun onlarda yarattığı tatmin düzeyi ölçümlenmiştir. Tablodaki verilere göre, çalışanların %32’si işlerinin kendilerine bu fırsatı kattığını düşünürken, toplam yüzde içerisinde %36’lık kesim ise, işlerinin bu şansını kendilerine tanımadığı görüşünde birleşmişlerdir. Sonuç olarak, çalışanların yarısından biraz fazlası bu yönden kendilerini şanslı görürken, kalan kısım ise, bu yönde düşünmediklerini belirtmişleridir.

*Tablo 33. Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesi Bakımından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	2	8,0	8,0	20,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>11</b>	<b>44,0</b>	<b>44,0</b>	<b>64,0</b>
Kararsızım	5	20,0	20,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	88,0
Katılmıyorum	3	12,0	12,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde hiyerarşinin sağlanabilmesinde en üst yetkili yöneticidir ve yöneticiye astlarını yönetmede pek çok görev düşmektedir.

Bu görevlerin başlıcaları ise şunlardır: planlama, organize etme, liderlik etme ve yöneltmedir. Örgüt içerisinde emrinde çalışan personeli iyi yöneten bir yönetici hem örgüt bütününde hem de bireysel olarak her çalışmada yaptıkları işte verimli olmalarına ve yüksek performans göstermelerine sebep olur. Tablo 33'de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına yöneticilerinin onları ne derecede iyi yönettiği ve bunun sonucu olarak işlerinden ne derecede memnun oldukları sorulmuş ve tablodan da görüldüğü gibi, çalışanların %44'ü kısmen katılıyorum derken, toplam yüzde içerisinde 16'lık kısım aksini düşündüklerini belirtmiştir.

*Tablo 34. Yöneticinin Karar Verme Yeteneği Bakımından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	2	8,0	8,0	12,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>10</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>52,0</b>
Kararsızım	6	24,0	24,0	76,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	88,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde yöneticilerin verdiği her karar örgüt bütününe etkiler. Alınan kararın doğru ya da yanlış olması önemlidir ve yöneticiden asıl beklenen en doğru kararın alınmasıdır çünkü alınan her kararın olumlu ve olumsuz sonuçları doğrudan çalışanları etkiler. Tablo 34'de araştırmanın yapıldığı örgütte yöneticinin karar verme yeteneğinin ne düzeyde tatmine yol açtığı ölçümlenmeye çalışılmış ve çalışanların %40'ı kısmen katıldıklarını belirtirken, %24'lük grubun ise tersini düşündükleri görülmektedir.

*Tablo 35. Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesi Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>6</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>
Katılıyorum	2	8,0	8,0	32,0
Kısmen Katılıyorum	5	20,0	20,0	52,0
Kararsızım	3	12,0	12,0	64,0
Kısmen Katılmıyorum	4	16,0	16,0	80,0
Katılmıyorum	5	20,0	20,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Yapılan işin çalışanlar açısından vicdani bir yükümlülük taşıması oldukça önemlidir çünkü çalışanlar yaptıkları işlere misyon yükler ve çabaladıkları işin sonucunda vicdani ve manevi olarak bir mutluluğa erişmeyi beklerler. Tablo 35’de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına, işlerinin onlara vicdani bir sorumluluk taşıma şansı verip vermediği sorulmuş ve çalışanların %24’ü kesinlikle katılıyorum cevabı verirken, toplam yüzde içerisinde çalışanların %36’sının tam tersini düşündüklerini belirtirken genel olarak çalışanların %52’si işlerinin kendilerine bir vicdani yükümlülük şansı verdiğini belirtmiştir.

*Tablo 36. Bana Garantili Bir Gelecek Sağlaması Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>48,0</b>
Kısmen Katılıyorum	5	20,0	20,0	68,0
Kararsızım	4	16,0	16,0	84,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	88,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar işlerinin onları motive etmesiyle birlikte, buldukları örgütlerde uzun süreli ve geleceklerini garanti altına alarak çalışmayı hedeflerler. Yaptıkları işin gelecek açısından sağladığı garantinin onlarda uyandıracığı hisler ve bu hislerin işlerine yansması kuşkusuz olumlu olacaktır. Tablo 36’da araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına işlerinin onlar için garantili bir gelecek sağlayıp sağlamadığı sorulmuş ve çalışanların %32’si katılıyorum derken, %16’sının garantili bir gelecek sağladığı konusunda şüphe duyduklarını söyleyebiliriz. Genel olarak, çalışanlara işlerinin garantili bir gelecek sağladığı kanısında birleşmişlerdir çünkü araştırmanın yapıldığı kurum bir kamu kuruluşudur ve çalışanların gelecekleri kanunlarla birlikte koruma altındadır.

*Tablo 37. Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabildiğimi Hissetmem Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
Katılıyorum	2	8,0	8,0	24,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>60,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	72,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	80,0
Katılmıyorum	3	12,0	12,0	92,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Yapılan iş ücret, unvan vb. faktörler her ne kadar tatmin edici olsa da çalışanlar yaptıkları işin toplum nezdinde yararlı olduğunu ve genel olarak yararlı bir tablo çizmesini isterler. Tablo 37’de örgüt çalışanlarına işlerinin kendilerine bu ilgiyi uyandırıp uyandırmadığı sorulmuştur. Çalışanların %28’i katılmadıklarını belirtse de toplamda katılanların %60’ı bu yönden işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 38. Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesi Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	5	20,0	20,0	24,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>52,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	64,0
Kısmen Katılmıyorum	4	16,0	16,0	80,0
Katılmıyorum	5	20,0	20,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanların buldukları örgütten beklentileri arasında çalıştıkları kurumun onları bazı konularda yönlendirmesi ve bu yönlendirme için onlara fırsat tanınması da vardır. Bunlar arasında kariyer, sosyal ve psikolojik yönlerden kendilerini yönlendirebilmeleri fırsatları sayılabilir. Tablo 38’de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına sayılan açılardan onlara fırsat vermesi yönünden işlerinden duydukları tatmin ölçümlenmiş ve tabloda görülen frekans ve yüzdelik dağılımlar elde edilmiştir.

Tabloya göre, çalışanların %28'i kısmen bu durumun yeterli geldiğini belirtse de örgüt çalışanlarının yarısından biraz fazlası kendilerini yönlendirmek için fırsat verildiğini düşündüğünü belirtirken, yine yarıya yakın bir kısmı ise, verilmediğini düşünmektedir.

*Tablo 39. Kendi Yeteneklerimle Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	16,0	16,0	16,0
Katılıyorum	3	12,0	12,0	28,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>56,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	68,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	80,0
Katılmıyorum	4	16,0	16,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

İnsanlar bulunduğu her ortamda kendi yetenek ve bilgisini kullanmayı ve bu sayede bir kendi benliklerini tatmin etmek isterler. Bu durum, örgütlere de uyarlandığında aynı durum daha fazla göze çarpar. Çalışanlar aldıkları eğitim, tecrübeleri ve birikimlerini kullanarak bir şeyler yapmak isterler. Tablo 39'da bu durumun araştırmanın yapıldığı örgütteki yansımaları görülmektedir. Tabloya göre, çalışanların %56'sı bu fırsatı örgütlerinin kendilerine tanıdığını belirtirken, %32'si tam tersini belirtmişlerdir.

*Tablo 40. İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konması Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	5	20,0	20,0	32,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>6</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>	<b>56,0</b>
Kararsızım	5	20,0	20,0	76,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	88,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Örgütlerde bireysel ve kolektif çalışmalar yapılır ve bu çalışmalarda sunulan fikirlerin önemsenererek mevcut sürece dâhil edilmesi ve sağlayacağı katkı çalışanı motive etme, işine odaklanma ve işinden tatmin etmesi açısından önemlidir. Tablo 40’da araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına işleriyle ilgili aldıkları kararların uygulanması konması yönünden işlerinden ne derece memnun oldukları sorulmuş ve tablodaki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların %56’sı aldıkları kararların uygulanmaya konduğunu ve bu durumun onları memnun ettiğini belirtmiştir. %24’ü ise, bu yönden işlerinden duydukları tatminsizliklerini bildirmişlerdir.

*Tablo 41. Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	2	8,0	8,0	20,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>7</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>48,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	60,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	68,0
Katılmıyorum	4	16,0	16,0	84,0
Kesinlikle Katılmıyorum	4	16,0	16,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanların buldukları örgütte en önem verdikleri ve tatmin düzeylerini üst seviyede tutan en önemli faktörlerden biri ücrettir. Çalışanlar yaptıkları işin önemini ve katkısını düşünerek en iyi ücreti almayı amaçlarlar. Alınan tatmin edici ücret onları işlerine motive ederken aynı zamanda örgütle de bağıni kuvvetlendirir ancak alınan düşük ücret ise, motive ve bağlılıkta azalmaya ve sonuç olarak da işlerinde tatminsizliğe neden olur. Tablo 41’de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına aldıkları ücretin onları ne derece tatmin ettiği sorusu sorulmuş ve tablodaki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların %48’i aldıkları ücretten tatmin olduğunu belirtmişlerdir. %40’ı tam tersini belirtirken genel olarak bakıldığında, örgütte ücret konusunda bir tatminsizlik olduğu söylenebilir.

*Tablo 42. Terfi İmkânının Olması Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	4	16,0	16,0	20,0
Kısmen Katılıyorum	4	16,0	16,0	36,0
Kararsızım	3	12,0	12,0	48,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	60,0
Katılmıyorum	1	4,0	4,0	64,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>9</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>	<b>100,0</b>
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar buldukları örgütlerde gösterdikleri performans ve yeterlilik neticesinde, gerekli ölçümlenmelerle birlikte terfi edilmeyi amaçlarlar. Terfi edilme aşaması ve öncesi çalışanlarda motivasyon ve işe olan bağlılık açısından oldukça önemlidir. Terfi edilmeyi uman bir çalışan işine daha sıkı ve istekle odaklanırken bunun etkisi olarak da işine olan güven ve memnuniyeti artar. Tablo 42’de araştırmanın yapıldığı örgütte terfi imkânının olması yönünden işlerinden ne derece memnun oldukları sorusu sorulmuş ve tablodaki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların büyük kısmı terfi imkânı yönünden işlerinden memnun olmadıklarını belirtirken, %12’lik kısım konu hakkında kararsızlıklarını bildirmiştir.

*Tablo 43. Kendi Fikir- Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Yönünden Sorusuna Yönelik elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0	8,0	8,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>11</b>	<b>44,0</b>	<b>44,0</b>	<b>52,0</b>
Kısmen Katılıyorum	2	8,0	8,0	60,0
Kararsızım	2	8,0	8,0	68,0
Kısmen Katılmıyorum	3	12,0	12,0	80,0
Katılmıyorum	3	12,0	12,0	92,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına bireysel fikir ve kanaatlerini rahatça kullanma imkânını tanınması yönünden işlerinden ne derece tatmin oldukları sorusu sorulmuş ve Tablo 43'deki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların büyük kısmı kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanabildiklerini belirtirken, ona yakın bir yüzde ise, fikir ve kanaatlerini rahatça kullanamadıklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 44. Çalışma Şartları Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	12,0	12,0	12,0
Katılıyorum	4	16,0	16,0	28,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>10</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>68,0</b>
Kararsızım	6	24,0	24,0	92,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

İş tatmini ölçeklerinin en önemli sorularından birisi de çalışma şartlarıdır çünkü çalışma şartları direkt olarak çalışanların iş tatminlerine etki eder. Esnek çalışma şartlarına sahip örgütlerde iş tatmin düzeyi yüksek olurken, çalışma şartlarının ağır olduğu örgütlerde bu seviye düşük olur. Tablo 44'de araştırmanın yapıldığı örgütün çalışma şartları yönünden çalışanlarını ne derecede tatmin ettiği ölçümlenmiş ve tabloda bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların büyük kısmı çalışma şartları yönünden işlerinden memnun olduklarını belirtirken, %24'ü kararsız olduklarını, %8'i ise memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 45. Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	8	32,0	32,0	36,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>10</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>76,0</b>
Kararsızım	1	4,0	4,0	80,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	84,0
Katılmıyorum	3	12,0	12,0	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	



İnsan olgusunun var olduğu her yerde çatışma ortamının oluştuğu kuşkusuz bilinmektedir. Örgütlerde ise bu durum daha karmaşık ve önemlidir. Çalışanlar bir aradayken birbirleriyle kişilik, amaç, fikir vb. nedenlerle uyumsuzluğa düşebilirler ve bu durum onlarda çatışmayla birlikte tatminsizliğe neden olur. Tablo 45’de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarının birbirleriyle anlaşabilme düzeyleri ölçümlenmiş ve tablodaki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların birbirleriyle iyi anlaştıkları görülmekle birlikte çalışanların çok az bir kısmı arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olmadığını belirtmiştir.

*Tablo 46. Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	8,0	8,0	8,0
Katılıyorum	5	20,0	20,0	28,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>6</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>	<b>52,0</b>
Kararsızım	2	8,0	8,0	60,0
Kısmen Katılmıyorum	4	16,0	16,0	76,0
Katılmıyorum	3	12,0	12,0	88,0
Kesinlikle Katılmıyorum	3	12,0	12,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanları işlerine motive eden en önemli unsurlardan biri de yaptıkları işin sonucunda üstleri tarafından takdir edilmeleridir. Çalışanını gözlemleyen ve başarısı sonucunda memnuniyetini onlara hissettiren bir örgütte iş tatminiyle birlikte işe olan bağlılık ve motivasyon başta olmak üzere pek çok olumlu faktörde artış gözlenir. Tablo 46’da araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarının yaptıkları iş karşılığında tatmin edilmeleri ve bu durum karşısında işlerinden duydukları memnuniyet ölçümlenmiş ve tabloda bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların bu yönden neredeyse yarı yarıya bölündükleri görülmektedir. Yarı işlerinden bu yönden memnun olduklarını belirtirken, yarıya yakın bir kısmı ise, memnun olmadıklarını belirtmiştir.

*Tablo 47. Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
<b>Katılıyorum</b>	<b>8</b>	<b>32,0</b>	<b>32,0</b>	<b>36,0</b>
Kısmen Katılıyorum	4	16,0	16,0	52,0
Kararsızım	4	16,0	16,0	68,0
Kısmen Katılmıyorum	1	4,0	4,0	72,0
Katılmıyorum	4	16,0	16,0	88,0
Kesinlikle Katılmıyorum	3	12,0	12,0	100,0
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar yaptıkları işin niteliği ne olursa olsun, eyleme döktükleri işlerinde başarılı olmak isterler çünkü yaptığı iş karşılığında başarılı olduğunu gören çalışanlarda iş tatmini yüksek olur. Tablo 47’de araştırmanın yapıldığı örgütteki çalışanların işlerinden ne ölçüde başarılı olduklarını düşündükleri ölçümlenmiş ve tablodaki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanların yarısından fazlası yaptıkları iş yönünden başarı duyarken, %32’si yaptıkları işin karşılığında kendilerinde başarı hissi duymadıklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 48. Mesleğimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme İmkânı Vermesi Açısından Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular*

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	5	20,0	20,0	24,0
<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>6</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>	<b>48,0</b>
Kararsızım	3	12,0	12,0	60,0
Kısmen Katılmıyorum	2	8,0	8,0	68,0
Katılmıyorum	2	8,0	8,0	76,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>6</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>	<b>100,0</b>
Toplam	25	100,0	100,0	

Çalışanlar mesleklerini icra ederlerken aldıkları eğitim, birikim ve iş yapış tarzlarına göre yöntemler geliştirirler ve bunu uygulamak isterler. Bazı işler bunu yapmalarına müsaade ederken, bazı işlerde ise katı kurallar vardır ve tek ya da birkaç yöntem benimsenerek hep o yöntem izlenir.

Bu bağlamda, Tablo 48'de araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarına mesleklerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmeleri yönünden buldukları örgütten ne derece tatmin oldukları sorusu yöneltilmiş ve tablodaki bulgular elde edilmiştir. Tabloya göre, çalışanlarda mesleklerini icra ederken kendi yöntemlerini kullanabilmeleri yönünden duydukları tatmin neredeyse eşit seviyede gözükmemektedir.

#### **4.4. Ki-Kare Analizine Göre Hipotezleri Destekleyen Soruların İncelenmesi**

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için ki-kare analizi yöntemlerinden biri olan ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Ki-kare testiyle değişkenler arasında ilişki olup olmadığının tespitinin yapılabileceği gibi değişkenler arasında (bir değişken temel alınarak) farklılık da tespit edilebilmektedir. Bu analiz sonucunda bulunan değer (hesaplanan değer) tablo değerinden büyükse değişkenler arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur şeklinde yorumlanmaktadır<sup>124</sup>. Bu araştırmanın hipotezlerini destekleyen maddelerin analizleri ve değerlendirilmesi için ki-kare analizi kullanılmıştır. Maddeler ki-kare bağımsızlık testi yapılmak suretiyle Pearson korelasyon katsayısı incelenerek analiz edilmiş ve kurulan hipotezlerle maddeler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Değişkenlerle ilgili farklılığı analiz edebilmek için demografik değişkenler temel alınmıştır. İlk ölçeğe ilişkin maddelerin analizinde (1., 2., 3., 4., 5., 6., 10., 12., 15., 19., 20., 21. ve 25. hipotezlerde cinsiyet değişkeni; 7., 11. ve 24. hipotezlerde meslek süresi değişkeni; 8., 13., 14., 16., 17. ve 18. hipotezlerde eğitim durumu değişkeni; 22. ve 23. hipotezlerde ücret değişkeni ve son olarak 9. hipotezde yaş değişkeni kullanılmıştır). İkinci ölçeğe ilişkin maddelerin analizinde (1., 2., 3., 5., 6., 15. ve 17. hipotezlerde cinsiyet değişkeni; 4., 8., 10., 18. ve 20. hipotezlerde eğitim durumu değişkeni; 7. ve 16. hipotezlerde yaş değişkeni; 9., 11., 12. ve 14. hipotezlerde meslek süresi değişkeni; 13. ve 19. hipotezlerde ücret değişkeni kullanılmıştır). Hipotezlerin tamamı ki-kare bağımsızlık testi yapılarak değerlendirmeye alınmıştır. Hipotezlere ait analizler ve değerlendirmeleri bir sonraki bölümdeki gibidir.

---

<sup>124</sup> Y. Yazıcıoğlu ve Ş. Erdoğan (2004). *SPSS uygulamalı bilim araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, s.204-210.

#### 4.4.1. Demografik özellikler ile çatışmanın nedenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Tablo 49. Görevlerin Açık ve Kesin Olarak Belirlenmemiş Olmasından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,841 <sup>a</sup>	3	,279
Likelihood Ratio	5,450	3	,142
Linear-by-Linear Association	,447	1	,504
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 49'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .279$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyeti açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak, çatışmalı durumların hissedilmesinde erkek ve kadın çalışanlarda algılama ve içselleştirme düzeylerindeki farksızlık gösterilebilir çünkü her çalışan çatışmalı durumu algılar.

*Tablo 50. Yetkilerin Açık ve Net Olarak Belirlenmemiş Olmasından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,509 <sup>a</sup>	3	,474
Likelihood Ratio	3,144	3	,370
Linear-by-Linear Association	,709	1	,400
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 50’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .474$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyeti açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bir önceki soruyla ilişkili olan bu soruda da benzer sonuçların elde edilmesi çok da şaşırtıcı olmamıştır. Yetkilerin açık ve net belirlenmemiş olması durumunun örgüt bütününde yarattığı çatışma, cinsiyet ayrımı olmaksızın yakın değerlerde algılanmaktadır.

*Tablo 51. Güç ve Saygınlığı Artırma İsteği ve Rekabetinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,574 <sup>a</sup>	5	,254
Likelihood Ratio	8,748	5	,120
Linear-by-Linear Association	,044	1	,835
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, güç ve saygınlığı artırma isteği ve rekabetinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, güç ve saygınlığı artırma isteği ve rekabetinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 51'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "güç ve saygınlığı artırma isteği ve rekabeti" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .254$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyeti açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak, kültürel değerler, cinsiyet rollerindeki farklılıklar ve rekabetin ülkemizdeki algılanışı ve yorumlanışını gösterebiliriz.

*Tablo 52. Bazı Kaynakların Yetersiz Olması ve Ortaklaşa Kullanımından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,009 <sup>a</sup>	4	,556
Likelihood Ratio	3,313	4	,507
Linear-by-Linear Association	,576	1	,448
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte bazı kaynakların yetersiz olması ve ortaklaşa kullanımından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte bazı kaynakların yetersiz olması ve ortaklaşa kullanımından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 52'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "bazı kaynakların yetersiz olması ve ortaklaşa kullanımından dolayı çatışma yaşanması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .556$  anlamlılık düzeyinde,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyeti açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Sonuçlara bakıldığında, cinsiyet ayrımı olmadan erkek ve kadın çalışanların çatışmayı algılamalarında herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Ahmet İhsan ŞAMDAN'ın Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri ve Bir Araştırma başlıklı tezinde de aynı hipotez geliştirilmiş ve benzer sonuçlar elde edilmiş olup, anlamlılık düzeyi  $p = .791$  bulunmuş ve cinsiyet açısından soruya yönelik çatışmanın algılanışında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

*Tablo 53. Personelin İş Bölümü Dolayısıyla Kendisine Verilen Görevi Zamanında ve Yeterince Yapmaması ve Bağımsız Hareket Etme İsteğinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,930 <sup>a</sup>	5	,077
Likelihood Ratio	11,482	5	,043
Linear-by-Linear Association	8,311	1	,004
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, örgütte personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteğinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, örgütte personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteğinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 53'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteğinden dolayı çatışma yaşanması” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .077$  anlamlılık düzeyinde,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyeti açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak, iş bölümünün örgütlerde kaosa neden olduğunu gösterebiliriz. İş bölümünün iş yükünü hafifleteceği sanısı oluşurken aksine çalışanlar bağımsız olarak hareket etmek isterler ve bu nedenle çatışmalar yaşanır. Her ne kadar kolektivist bir toplum olsak da, insanın doğasında bağımsız hareket etme ve bireysellik vardır. Bu yüzden, erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıkmaması çok da şaşırtıcı değildir.

*Tablo 54. Personelin Görevleriyle İlgili Farklı Amaçlar Taşımamasından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,057 <sup>a</sup>	6	,802
Likelihood Ratio	3,361	6	,762
Linear-by-Linear Association	,000	1	,985
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, örgütte personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşımamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, örgütte personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşımamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 54'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşımaması” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .802$  anlamlılık düzeyinde,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.



Ahmet İhsan ŞAMDAN'ın Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri ve Bir Araştırma başlıklı tezinde de aynı hipotez geliştirilmiş ve benzer sonuçlar elde edilmiş olup, anlamlılık düzeyi  $p = .054$  bulunmuş ve cinsiyet açısından soruya yönelik çatışmanın algılanışında bir anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

*Tablo 55. İletişim Eksikliğinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Sürelerine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,336 <sup>a</sup>	20	,696
Likelihood Ratio	17,172	20	,642
Linear-by-Linear Association	2,605	1	,107
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte personelin iletişim eksikliğinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların örgütteki meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte personelin iletişim eksikliğinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların örgütteki meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 55'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların örgütteki meslek sürelerine göre, "iletişim eksikliği" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın meslek süresine göre  $p = .696$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. İletişim eksikliği çatışma alanında yapılan araştırmalarda, çatışmanın nedenleri arasında ilk beş sırada bulunmaktadır. Doğru iletişimin kurulmadığı örgütlerde çatışmalı durumların yaşanması kaçınılmazdır. Araştırmanın yapıldığı örgütte de iletişim eksikliği çatışmalara neden olmakla birlikte bunun örgütte çalışanların meslek süreleriyle ilişkisi bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak, araştırmanın yapıldığı kurumda iş tecrübesi yoğunluğunun 1-5 yıl arasında yoğunlaştığını ve cevapların bu yönde verilmesini verebiliriz.

Tablo 56. Çalışanların ve Yöneticilerin İşini Yapmakta Farklı Üslup ve Yöntem Benimsemesinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,060 <sup>a</sup>	10	,098
Likelihood Ratio	16,418	10	,088
Linear-by-Linear Association	3,681	1	,055
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte çalışanların ve yöneticilerin işini yapmakta farklı üslup ve yöntem benimsemesinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte çalışanların ve yöneticilerin işini yapmakta farklı üslup ve yöntem benimsemesinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 56'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, "çalışanların ve yöneticilerin işini yapmakta farklı üslup ve yöntem benimsemesi" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .098$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bulgulardan yola çıkarak, eğitim seviyesi ve çatışmanın algılanması arasında doğrudan bir ilişki olmadığını, her eğitim seviyesindeki çalışanın çatışmayı algılama seviyesinin yakın değerlerde olduğunu söyleyebiliriz. Bulunan değerlerin anlamlılık değerine yakınlığı ise göze çarpmaktadır. Örneklem sayısı artırıldığında, sonuç trendi yakalama eğilimi gösterebilir.

*Tablo 57. Ortak Değer İlgisi ve Görüşlerin Azlığından Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Yaşa Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,816 <sup>a</sup>	12	,987
Likelihood Ratio	5,271	12	,948
Linear-by-Linear Association	,888	1	,346
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların yaşları ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların yaşları ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 57’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların yaşlarına göre, “ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığından” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın yaş durumlarına göre  $p = .987$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların yaşları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kurum çalışanlarının yaşlarına yönelik yapılan bulgularda yoğunluğun 29 ve 38 yaş grubunda kümelendiği bulunmuş ve yapılan analizde de sonucun yaş ile anlamlı bir fark oluşturamaması bu durumla açıklanabilir.

*Tablo 58. Ortak Kurum Kimliği ve Örgüt Kültürünün Benimsenememesinden Dolayı Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,767 <sup>a</sup>	3	,857
Likelihood Ratio	,759	3	,859
Linear-by-Linear Association	,002	1	,961
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte ortak kurum kimliği ve örgüt kültürünün benimsenememesinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte ortak kurum kimliği ve örgüt kültürünün benimsenememesinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 58'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "ortak kurum kimliği ve örgüt kültürünün benimsenememesi" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .857$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 59. Görevde Yükselmenin Liyakat ve Başarı Esasına Dayanmaması, Siyasi ve İdeolojik Faktörlerin Ön Planda Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Sürelerine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,226 <sup>a</sup>	16	,136
Likelihood Ratio	17,002	16	,385
Linear-by-Linear Association	,119	1	,730
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların örgütteki meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların örgütteki meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 59'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların örgütteki meslek sürelerine göre, "görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın katılımcıların meslek sürelerine göre  $p = .136$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların örgütteki meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Meslek süreleri göz önünde bulundurularak yapılan analizde, örgütte uzun yıllar çalışan ve yeni giren personel arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Değerin anlamlılık düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Araştırma farklı bir zaman dilimi, kurumda yapılırsa ve örneklem sayısı artırılırsa, trendi yakalama eğilimi gösterebileceğinden yoruma açıktır.

*Tablo 60. Ekonomik, Sosyal ve Psikolojik Açından Farklı Şekilde Ödüllendirilmenin Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,191 <sup>a</sup>	4	,268
Likelihood Ratio	7,088	4	,131
Linear-by-Linear Association	,132	1	,716
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirilmelerinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirilmelerinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 60'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirilmelerinden” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .268$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımçıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütteki ödüllendirilme algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir çünkü araştırmanın yapıldığı kurum, bir kamu kuruluşudur ve çalışanlar ödüllendirilmenin maddi yönden çok da fazla olmayacağını bilincindedir ve bu yüzden, daha çok manevi olarak ödüllendirmek istiyor olabilirler. Bu açıdan bakıldığında da faktör cinsiyetler açısından bir farklılık göstermemektedir.

*Tablo 61. Objektif Performans Değerleme Sisteminin Olmayışının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,703 <sup>a</sup>	8	,463
Likelihood Ratio	8,684	8	,370
Linear-by-Linear Association	3,800	1	,051
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, örgütte objektif performans değerlendirme sisteminin olmayışından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımçıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, örgütte objektif performans değerlendirme sisteminin olmayışından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımçıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 61'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, “objektif performans değerlendirme sisteminin olmayışı” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .463$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Verilerden yola çıkarak, performans değerlendirme ölçütleri ve sisteminin neden olduğu çatışmalı durumun, örgüt çalışanlarının eğitim durumlarının yüksek ya da düşük seviyede olmasıyla ilgisinin olmadığı görülmektedir.

*Tablo 62. Kararlara Katılımın Az Olması ya da Olmamasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,033 <sup>a</sup>	10	,054
Likelihood Ratio	19,578	10	,034
Linear-by-Linear Association	1,769	1	,183
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte kararlara katılımın az olması ya da olmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte kararlara katılımın az olması ya da olmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 62'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, "kararlara katılımın az olması ya da olmaması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .054$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Anlamlılık düzeyine çok yakın bir değerde çıkan sonuç, başka bir kurumda ya da örneklem sayısı artırılarak uygulanırsa daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

*Tablo 63. Sicillerin Değerlendirilmesinde Kişisel İlişkilerin Mevcut Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,975 <sup>a</sup>	5	,309
Likelihood Ratio	6,533	5	,258
Linear-by-Linear Association	,009	1	,925
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 63'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .309$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, örgütte sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin yarattığı çatışmalı durumun algılanmasında, erkek ve kadın personeller arasında fark olmadığı görülmektedir.

*Tablo 64. Personelin Değişen Şartlara Uyum Sağlamasının Zor Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,869 <sup>a</sup>	10	,179
Likelihood Ratio	13,337	10	,205
Linear-by-Linear Association	1,285	1	,257
N of Valid Cases	25		



H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte personelin değişen şartlara uyum sağlamanın zor olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte personelin değişen şartlara uyum sağlamanın zor olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 64'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, "personelin değişen şartlara uyum sağlamanın zor olması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .179$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça örgüt içerisinde mevcut olan bir değişimin daha farklı algılanacağı kanısı yapılan analizle reddedilmiştir.

*Tablo 65. Aynı Eğitim Seviyesine Sahip Çalışanlar Arasında Statü Farklılığı Bulunmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,728 <sup>a</sup>	10	,379
Likelihood Ratio	13,215	10	,212
Linear-by-Linear Association	1,014	1	,314
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, örgütte aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, örgütte aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 65'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, "aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığının bulunması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .379$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

İnsanlar eğitim seviyeleri arttıkça daha kıdemli ve üstte olmayı amaçlarlar ancak aynı eğitimi alan personeller arasında olan kıdem farkı çatışmalı durum yaratırken, örgütte yapılan araştırmada bu durumun eğitim seviyesine göre algılanış düzeyi ölçülmüş ve anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

*Tablo 66. Farklı Eğitim Seviyesindeki Bireylerin Aynı Statüde Olmasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,988 <sup>a</sup>	12	,617
Likelihood Ratio	12,906	12	,376
Linear-by-Linear Association	,013	1	,910
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, örgütte farklı eğitim seviyesindeki bireylerin aynı seviyede olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, örgütte farklı eğitim seviyesindeki bireylerin aynı seviyede olmasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 66'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, “farklı eğitim seviyesindeki bireylerin aynı seviyede olması” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .617$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 67. Çalışanların Yetenek ve Kabiliyetlerinin Farklılığının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,706 <sup>a</sup>	5	,084
Likelihood Ratio	12,100	5	,033
Linear-by-Linear Association	2,540	1	,111
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 67'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığı” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .084$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak, bulunan değer anlamlı bir farklılık oluşturmaya gittiği yönünde olduğu görülmektedir bunun nedeni olarak erkek ve kadın arasındaki rol farklılığını ve buna bağlı olarak yetenek ve kabiliyet farklılığını gösterebiliriz.

*Tablo 68. Yönetime Yakın Olanların Sevilmemesinin Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,419 <sup>a</sup>	6	,755
Likelihood Ratio	4,717	6	,581
Linear-by-Linear Association	2,015	1	,156
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, yönetime yakın olanların sevilmemesinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, yönetime yakın olanların sevilmemesinden dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 68'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "yönetime yakın olanların sevilmemesi" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .755$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 69. Fırsat Eşitliğinin Olmamasının Çatışma Yaşanmasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,674 <sup>a</sup>	5	,246
Likelihood Ratio	7,583	5	,181
Linear-by-Linear Association	,844	1	,358
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, fırsat eşitliğinin olmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, fırsat eşitliğinin olmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 69'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "fırsat eşitliğinin olmaması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .246$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 70. Çalışanın Statüsüne Göre Farklı Kurumlarda Aynı Statüde Çalışan Bireyden Daha Düşük Ücret Almasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,018 <sup>a</sup>	25	,018
Likelihood Ratio	22,669	25	,597
Linear-by-Linear Association	,277	1	,599
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, çalışanın statüsüne göre farklı kurumlarda aynı statüde çalışan bireyden daha düşük ücret almasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, çalışanın statüsüne göre farklı kurumlarda aynı statüde çalışan bireyden daha düşük ücret almasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 70'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların aldıkları ücrete göre, "çalışanın statüsüne göre farklı kurumlarda aynı statüde çalışan bireyden daha düşük ücret alması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın ücret durumlarına göre  $p = .018$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak, katılımcıların aldıkları ücret açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılığın nedeni olarak, çalışılan kurumların farklı olması, kurumların farklı ücretlendirme sistemleri ve kişilerin ücret beklentisi algılarının farklılığı gösterilebilir.

*Tablo 71. Kurumun Döner Sermayesinden Herkesin Eşit Olarak Faydalanamamasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,910 <sup>a</sup>	30	,002
Likelihood Ratio	30,191	30	,456
Linear-by-Linear Association	,198	1	,656
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 71'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların aldıkları ücrete göre, "kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamaması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın ücret durumlarına göre  $p = .002$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların aldıkları ücret açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılığın nedeni olarak, kurumda adaletli bir ücret politikasının olmayışı ve sürdürülen politikanın açık ve şeffaf bir şekilde çalışılanlarla paylaşılmaması gösterilebilir.

*Tablo 72. Ast İlişkilerinin Düzenli Olmamasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,325 <sup>a</sup>	20	,024
Likelihood Ratio	32,729	20	,036
Linear-by-Linear Association	,098	1	,754
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, ast ilişkilerinin düzenli olmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların örgütteki meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, ast ilişkilerinin düzenli olmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların örgütteki meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 72'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların örgütteki meslek sürelerine göre, "ast ilişkilerinin düzenli olmaması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın ücret durumlarına göre  $p = .024$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılığın nedeni olarak, yaş dağılımının 29-38 yaş arasında yoğunlaşmasına, gözlem ve örgüt içindeki deneyimlerini yansıtmaya düzeylerine ve örgütün sürekli yeni personel alımından kaynaklanan jenerasyon farkına da bağlayabiliriz.

*Tablo 73. İnfomal İletişim kanallarının Kullanılmamasına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,823 <sup>a</sup>	5	,727
Likelihood Ratio	3,139	5	,679
Linear-by-Linear Association	1,829	1	,176
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, informal iletişim kanallarının kullanılmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, informal iletişim kanallarının kullanılmamasından dolayı çatışma yaşanmasına ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 73'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "informal iletişim kanallarının kullanılmaması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .727$  anlamlılık düzeyinde olduğu ve  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

#### 4.4.2. Demografik özellikler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi

*Tablo 74. Beni Her Zaman Meşgul Etmesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,433 <sup>a</sup>	5	,266
Likelihood Ratio	7,435	5	,190
Linear-by-Linear Association	2,074	1	,150
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, işlerinin kendilerini her zaman meşgul etmesinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, işlerinin kendilerini her zaman meşgul etmesinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.



Tablo 74'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “işlerinin kendilerini her zaman meşgul etmesi” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .266$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 75. Bağımsız Çalışma İmkânının Olmasından Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,636 <sup>a</sup>	5	,603
Likelihood Ratio	4,350	5	,500
Linear-by-Linear Association	,053	1	,817
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, bağımsız çalışma imkânlarının olmasından kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, bağımsız çalışma imkânlarının olmasından kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 75'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “bağımsız çalışma imkânlarının olması” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .603$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 76. Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânından Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,398 <sup>a</sup>	5	,136
Likelihood Ratio	10,857	5	,054
Linear-by-Linear Association	,040	1	,842
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânını tanınmasından kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânını tanınmasından kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 76'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "örgütlerinden ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânını tanınması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .136$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bulunan değer anlamlılık düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Farklı bir kurum ve örneklem sayısı ile yapıldığında trendi yakalama eğilimi gösterebileceği unutulmamalıdır. Trendin yakalandığı bir durumda, aradaki farklılığı ise, cinsiyet ve cinsiyet rollerindeki farklılığa bağlayabiliriz. Cinsiyete göre personelin yapmak istediği değişik şeyler farklılık gösterebilir.

*Tablo 77. Toplumda “Saygın Bir Kişi” Olma Şansını Bana Vermesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Eğitim Durumuyla İlişisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,335 <sup>a</sup>	8	,043
Likelihood Ratio	19,359	8	,013
Linear-by-Linear Association	1,135	1	,287
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, toplumda “saygın bir kişi” olma şansını kendilerine vermesinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, toplumda “saygın bir kişi” olma şansını kendilerine vermesinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 77’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, “toplumda “saygın bir kişi” olma şansını kendilerine vermesi” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .043$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların yaşları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Farklılığın nedeni olarak, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların aldıkları eğitim, birikim ve başarıya yönelik hedeflerini farklılığın çıkmasına neden olarak gösterebiliriz.

*Tablo 78. Yöneticinin Emrindeki Kişileri İyi Yönetmesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,889 <sup>a</sup>	5	,162
Likelihood Ratio	8,828	5	,116
Linear-by-Linear Association	,001	1	,972
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 78'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .162$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Eğilimin anlamlı bir fark oluşturmaya yakın bir değer olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin personeline yaklaşımındaki farklılık gösterilebilir.

*Tablo 79. Yöneticinin Karar Verme Yeteneğinden Dolayı İşimden Memnunun Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Cinsiyetle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,243 <sup>a</sup>	6	,115
Likelihood Ratio	11,939	6	,063
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, yöneticinin karar verme yeteneğinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, yöneticinin karar verme yeteneğinden kaynaklanan iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 79'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “yöneticinin karar verme yeteneğinden” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyete göre  $p = .115$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 80. Vicdani Bir Sorumluluk Taşıma Şansını Bana Vermesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Yaşla İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,556 <sup>a</sup>	15	,712
Likelihood Ratio	14,242	15	,507
Linear-by-Linear Association	,077	1	,782
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 80'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, “vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesi” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın yaşa göre  $p = .712$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların yaşları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 81. Bana Garantili Bir Gelecek Sağlamasından Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Eğitim Durumu İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,080 <sup>a</sup>	12	,439
Likelihood Ratio	14,319	12	,281
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, kendilerine garantili bir gelecek sağladığını düşünmeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, kendilerine garantili bir gelecek sağladığını düşünmeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 81'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, "bana garantili bir gelecek sağlaması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .439$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 82. Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabildiğimi Hissettirmesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Meslek Sürelerine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,968 <sup>a</sup>	24	,306
Likelihood Ratio	28,230	24	,250
Linear-by-Linear Association	5,326	1	,021
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, başkaları için bir şeyler yapabildiklerini düşünmeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, başkaları için bir şeyler yapabildiklerini düşünmeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 82'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların meslek sürelerine göre, "başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın meslek süresine göre  $p = .306$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 83. Kişileri Yönlendirmek İçin Fırsat Vermesinden Dolayı İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,235 <sup>a</sup>	10	,093
Likelihood Ratio	17,208	10	,070
Linear-by-Linear Association	,188	1	,665
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, kişileri yönlendirebilmeleri için fırsat tanınması yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, kişileri yönlendirebilmeleri için fırsat tanınması yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 83’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, “kişileri yönlendirebilmeleri için fırsat tanınması yönünden” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .093$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Eğilimin anlamlılık düzeyine yaklaştığı görülmektedir. Buna sebep olarak, araştırmanın yapıldığı kurumda eğitim seviyesinin yüksekokul/fakülte yoğunlukta olması ve buna bağlı olarak personelin kendilerini imkânlar dâhilinde geliştirmek istemelerini gösterebiliriz.

*Tablo 84. Kendi Yetenekleriyle Çalışanlara Bir Şeyler Yapabilme Şansını Vermesi Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,718 <sup>a</sup>	24	,272
Likelihood Ratio	27,216	24	,294
Linear-by-Linear Association	2,454	1	,117
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmesi yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmesi yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 84’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların meslek sürelerine göre, “kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmesi” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın meslek sürelerine göre  $p = .272$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.



Tablo 85. İşimle İlgili Alınan Kararların Uygulanmaya Konması Şansını Vermesi Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,788 <sup>a</sup>	24	,011
Likelihood Ratio	36,271	24	,052
Linear-by-Linear Association	,041	1	,840
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, işleriyle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, işleriyle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 85'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların meslek sürelerine göre, "işimle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın meslek sürelerine göre  $p = .011$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılığın nedenini, örgütte uzun yıllar çalışan personelin, yeni personele göre daha tecrübeli olmasını ve buna bağlı olarak aldıkları kararların uygulanmaya konma eğiliminin daha yüksek olması ve yaş grubu ağırlığının 29-38 yaş arası yoğunlukta olması nedeniyle başarı ve kariyer hedefleri olan bir grup olarak düşünüldüğünde daha çok inisiyatif ve söz sahibi olmak istemeleri ile açıklayabiliriz.

*Tablo 86. Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücret Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,698 <sup>a</sup>	30	,046
Likelihood Ratio	35,678	30	,219
Linear-by-Linear Association	3,689	1	,055
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında aldığım ücret yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında aldığım ücret yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 86'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların meslek sürelerine göre, "yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın meslek sürelerine göre  $p = .046$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların aldıkları ücret açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bunu nedeni, örgüt çalışanlarının aldıkları ücretten tatmin olmamasını, kendilerini başka kurumlarda aynı statüde çalışanlarla kıyaslamasına ve örgütün ücret politikasındaki eksiklere bağlayabiliriz.

*Tablo 87. Terfi İmkânı Olması Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Meslek Süresine Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,058 <sup>a</sup>	24	,403
Likelihood Ratio	26,366	24	,335
Linear-by-Linear Association	3,981	1	,046
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, terfi imkânı olması yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, terfi imkânı olması yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların meslek sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 87'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların meslek sürelerine göre, "terfi imkânı olması yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın meslek sürelerine göre  $p = .403$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların meslek süreleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 88. Kendi Fikir-Kanaatlerimi Rahatça Kullanma İmkânı Vermesi Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,888 <sup>a</sup>	6	,180
Likelihood Ratio	11,659	6	,070
Linear-by-Linear Association	,547	1	,459
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, kendi fikir-kanaatlerini kullanabilme imkânları yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, kendi fikir-kanaatlerini kullanabilme imkânları yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 88'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .180$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmakla birlikte trendin anlamlılık düzeyini yakalaması durumu da görülmektedir. Araştırma örneklem sayısı artırılarak ve farklı bir sektörde yapıldığında daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

*Tablo 89. Çalışma Şartları Yönünden İşimden Memnunum Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Yaşa Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,354 <sup>a</sup>	12	,041
Likelihood Ratio	18,880	12	,091
Linear-by-Linear Association	,343	1	,558
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, çalışma şartları yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, çalışma şartları yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 89'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların yaşlarına göre, "çalışma şartları yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın katılımcıların yaşlarına göre  $p = .041$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların yaşları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Buna neden olarak, çalışanların yoğun çalışma saatleri, iş yüklerinin fazlalığı ve şehir dışı görevler gösterilebilir.

*Tablo 90. Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşmaları Yönünden Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Cinsiyete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,903 <sup>a</sup>	6	,434
Likelihood Ratio	8,120	6	,229
Linear-by-Linear Association	4,738	1	,030
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 90'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın cinsiyetlerine göre  $p = .434$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 91. Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Yönünden Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,698 <sup>a</sup>	12	,125
Likelihood Ratio	22,547	12	,032
Linear-by-Linear Association	,032	1	,859
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında takdir edilmeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında takdir edilmeleri yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 91'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, "yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden" ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .125$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ancak anlamlılık düzeyini yakalama eğilimi de görülmektedir. Sayıca daha fazla örneklem ve farklı bir sektörde aynı araştırma uygulanırsa trendi yakalamak mümkünken buna neden olarak da, eğitim seviyesi arttıkça insanların yaptıkları iş karşılığında takdir edilmek istenmelerini gösterebiliriz.

*Tablo 92. Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi Yönünden Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Alınan Ücrete Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,102 <sup>a</sup>	30	,019
Likelihood Ratio	27,785	30	,582
Linear-by-Linear Association	2,609	1	,106
N of Valid Cases	25		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 92’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların yaşlarına göre, “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın katılımcıların aldıkları ücrete göre  $p = .019$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden küçük olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların aldıkları ücret açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir olduğu görülmektedir bunun nedeni aslında çok açıktır, çalışanların başarı gösterdikleri durumları (işlerinde) manevi ödüller de olduğu kadar maddi açıdan da beklmelerinde kaynaklanmaktadır.

*Tablo 93. Mesleğimi Yaparken Kendi İmkânlarımı Kullanabilmem Yönünden Sorusuna İlişkin Görüşlerdeki Farklılığı Eğitim Durumlarına Göre Belirlemeye Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,583 <sup>a</sup>	12	,075
Likelihood Ratio	23,088	12	,027
Linear-by-Linear Association	,175	1	,676
N of Valid Cases	25		

$H_0$ : Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1$ : Katılımcıların, yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi yönünden iş tatminlerine ilişkin görüşleri katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 93’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, “mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından” ifadesine karşılık gelen görüşlerdeki farklılığın eğitim durumlarına göre  $p = .075$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir,  $p < .05$  değerinden büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların eğitim durumları açısından, istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır fakat değer anlamlılık düzeyine çok yakın görülmektedir.

Anlamlılık düzeyine yaklaşıldığında buna sebep olarak, çalışanın eğitim seviyesi arttıkça mesleğine yönelik becerilerini ve kendi inisiyatiflerini kullanmak istemelerini gösterebiliriz.

#### 4.4.3. Çatışmanın nedenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi

“Çatışmanın nedenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır” hipotezine ait yapılan iki ankette bazı çatışma nedenleri ve çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Birinci ölçek ve ikinci ölçekteki maddeler arasındaki ilişki ki-kare yöntemi ile analiz edilmiş ve toplam 500 adet ilişki belirlenmiş, bu ilişkiler arasında neden ve sonuç olarak birbirleriyle ilişkisi olan ve anlamlı sonuç ifade eden (25 adet) maddeler arasında inceleme yapılmıştır. Yapılan analizde çatışmanın nedenlerine ilişki maddeler (Ç1, Ç2, Ç3, Ç5, Ç6, Ç8, Ç9, Ç11, Ç14, Ç15, Ç16, Ç17, Ç18, Ç21, Ç22, Ç23, Ç24, Ç25) olarak, iş tatminine ilişkin maddeler (T2, T4, T5, T6, T8, T9, T10, T11, T12, T13, T15, T16, T19, T20) olarak kodlanmıştır. Pearson korelasyon analizi ile belirlenen bu etkileşim (bkz. Ek 2.) incelenmiştir.

Birbirleriyle alakalı ve ilişkisi olan maddeler aralarındaki ilişki açıklanarak aşağıda verilmektedir:

Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması ve çalışanların işleriyle ilgili aldıkları kararların uygulanmaya konması arasında yoğun bir anlamlılık ( $p= .040$ ), çalışanların kendi kanaat ve fikirlerini kullanabilmeleri arasında ( $p= .010$ ), çalışanların çalışma şartları yönünden işlerinden duydukları tatmin arasındaki bağ incelenmiş olup ( $p= .024$ ) yoğun bir anlamlılık bulunmuştur. Yapılan analizde görüldüğü üzere, görevlerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması ve çalışanların karar verme süreçleri, aldıkları kararların uygulamaya konması ve fikirlerini rahatça kullanabilmeleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.



Yetkilerin açık ve net belirlenmemiş olması ve yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi ( $p= .044$ ), çalışanların mesleklerini yaparken kendi yöntemlerini rahatça kullanabilmeleri ( $p= .005$ ) arasında anlamlı ve ilişkili bir bağ saptanmıştır. Bu anlamlı ilişkiye, yetki dağılımındaki düzensizlik ve yönetimdeki bozukluklar neden gösterilebilir. Güç ve saygınlığı artırma isteği ve rekabeti ile çalışanların işleriyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması arasında yapılan analizde ( $p= .002$ ) olarak bulunmuş ve iki değişken arasında güçlü bağ saptanmıştır. Personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız davranmak istemesi ile bağımsız çalışma imkânı arasında ( $p= .038$ ), çalışanların kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmeleri arasında ( $p= .047$ ) bulunmuş olup kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş bölümünün yeterince iyi yapılamaması ve personelin iş bölümü algısının farklılığı bu duruma sebep gösterilebilir.

Personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşıması ve personelin çalışma şartları arasında yapılan analizde ( $p= .001$ ) bulunmuştur. Sonucu, örgütün ve personelin amaçlarının uyuşmaması ve personelin örgütten beklentilerinden farklı olmasına bağlayabiliriz. Çalışanların ve yöneticilerin işini yapmakta farklı üslup ve yöntem benimsemesi ile çalışanların kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmesi, kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanabilmeleri ve çalışanların mesleklerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme şansları arasında yapılan analizde sonuçlar sırasıyla şu şekilde bulunmuştur: ( $p= .026$ ), ( $p= .049$ ), ( $p= .018$ ) Örgütteki yönetim düzensizliği ve çalışanların kendilerince hareket etmeleri değerlerin birbirleri ile anlamlı çıkmasına neden olarak gösterilebilir. Ortak değer, ilgi ve görüşlerdeki azlık ile çalışanların, işlerinin kendilerine “saygın bir kişilik” kattığını düşünmesi ve işlerinin kendilerine garantili bir gelecek sağlaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $p= .023$ ), ( $p= .047$ ) Örgüt çalışanlarının ortak bir amaç ve birlik etrafında toplanamaması durumunun yarattığı bir sonuç olarak kavramlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur diyebiliriz. Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması ve yöneticinin karar verme yeteneği ile çalışanların yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi ifadeleri birbirini destekler niteliktedir.

Yönetimdeki şeffaf olmayan durumlar, performans değerlendirme sisteminin düzensiz olması ve yöneticilerin, çalışanları özel durumlarıyla değerlendirme ile görevde yükselme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $p= .013$ ), ( $p= .019$ ) Sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olması ve çalışanların işlerinin kendilerine garantili bir gelecek sağlaması arasında yapılan analizde, ( $p= .050$ ) olarak tam anlamlılık düzeyinde bulunmuştur. Örneklem sayısının az olmasından dolayı tam sınır değerinde bulunan düzey daha büyük bir örneklem sayısı ile gerçekleştirilirse trendi tam olarak yakalaması ve anlamlılık düzeyine gitmesi muhtemeldir. Personelin değişen şartlara uyum sağlaması ve bağımsız olarak çalışma imkânı arasında yapılan analizde ( $p= .042$ ) bulunmuştur. Değişen şartlarla birlikte örgüte gelen yeni sistemlere personelin gösterdiği direnç ve bağımsız olarak çalışmak istemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığın bulunması ve çalışanların kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmeleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p= .041$ ).

Farklı eğitim seviyesindeki çalışanların aynı statüde olmaları ve çalışanların kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilmeleri arasında anlamlı ilişki bulunmuş olup ( $p= .021$ ). Yapılan demografik incelemelerde eğitim seviyesi yoğunluğunun yüksek okul/üniversite olduğu bulunmuştur ve buna bağlı olarak, eğitim seviyesi arttıkça kişilerin inisiyatif ve becerilerini kullanmak istemeleri bu iki anlamlı ilişkiye sebep olarak gösterilebilir. Örgütte fırsat eşitliğinin olmaması ve işlerinin personeli yönlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p= .022$ ). Örgütte çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve işleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri doğrultusunda sağlanamayan fırsat eşitliği anlamlı ilişki çıkmasına neden olarak gösterilebilir. Çalışanın statüsüne göre farklı kurumlarda aynı statüde çalışan bireyden daha düşük ücret alması ve çalışanın aldığı ücret arasında yapılan analiz değeri ( $p= .044$ ) bulunmuştur. Çalışanların diğer kurumlarda aynı statüdeki personelle kendilerini kıyasladıklarında aldıkları daha düşük ücretin yarattığı çatışmalı durum ile ilişkisi anlamlı olarak bulunmuştur. Kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamaması ve yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetememesi arasındaki ilişki ( $p= .003$ ) bulunmuştur.

Bu anlamlı farkı, yönetimde döner sermaye düzenlemelerinin aksaklığı ve dağıtımların şeffaf olarak yapılmaması gösterilebilir. Ast İlişkilerinin düzenli olmaması ve yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi arasında yapılan analizde değer ( $p= .012$ ) bulunmuş olup, ast ilişkilerinin örgütteki düzensizliğinin çalışanların yönetilme biçimlerine ve tatminleriyle olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur. İnfomal iletişim kanallarının kullanılmaması ve yöneticinin karar verme yeteneği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan analizde Pearson katsayısı ( $p= .005$ ) bulunmuştur. Örgüt içerisinde resmi olmayan iletişim kanallarının kullanılmamasının yarattığı çatışma durumunun yöneticinin verdiği kararlardaki memnuniyetsizliğin çalışanlar tarafından algılanması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

#### **4.4.4. Katılanların fırsat bulurlarsa iş değiştirip değiştirmeyeceklerine yönelik bazı demografik değişkenlerle yapılan ki-kare analizi**

Anket formunda katılımcıların iş tatminlerini direkt olarak ölçmeye yönelik, “Fırsat bulursanız işinizi değiştirir misiniz?” sorusu bulunmaktadır. Araştırmanın ilk aşamasında, araştırmaya katılanların fırsat bulurlarsa işlerini değiştirip değiştirmeyeceklerine yönelik oranı belirlemek için anket formundaki “Evet”, “Hayır” ifadesini işaretleyen katılımcıların frekans dağılımları çıkarılmış ve ikinci aşamada, bu demografik özellikler ile söz konusu ifade arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla, değişkenler arasında ki-kare testi uygulanmıştır. (bkz. Ek 3.) Demografik özellikleri belirlerken bulduğumuz değerlere göre, araştırmaya katılanların %64’ü evet, %36’sı hayır yanıtını vermişlerdir.

*Tablo 94. Fırsat Bulursanız İşinizi Değiştirir misiniz Sorusuna Yönelik Yüzde Dağılımı*

Fırsat Bulursanız İşinizi Değiştirir misiniz?	Yüzde
Evet	%64
Hayır	%36
Toplam	%100

Yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek süresi ve alınan ücrete göre “Fırsat bulursanız işinizi değiştirir misiniz?” maddesine yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

**Yaş:** Araştırmaya katılanların yaşı ile iş değiştirip değiştirmeyecekleri durumuna bakıldığında, 18-28 yaş arası çalışanların %6,3’ünün, 29-38 yaş arası çalışanların %87,5’inin, 39-48 yaş arası çalışanların %6,3’ünün soruya evet yanıtı verdiği görülürken **29-38 yaş** arasındakilerin işlerinden memnuniyet derecelerinin daha düşük olduğu ve fırsat bulurlarsa işlerini değiştirmek istedikleri görülmektedir.

**Cinsiyet:** Araştırmaya katılan erkeklerin %62,5’i kadınların %37,5’i soruya evet yanıtı verdiği görülmektedir. Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla işlerini değiştirmek istedikleri göze çarpmaktadır.

**Medeni Durum:** Evli çalışanların %75’i bekârların %25’i soruya evet yanıtı verdiği görülmektedir. Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre üç kat fazla olduğu görülmektedir.

**Öğrenim Durumu:** Araştırmaya katılan lise ve dengi okul mezunlarının %18,8’i, yüksekokul/üniversite mezunlarının %62,5’i, yüksek lisans/doktora eğitimine sahip kişilerin %18,8’i fırsat bulurlarsa işlerini değiştireceklerini belirtmişlerdir. Oranlara bakıldığında, eğitim durumu değişkeni içinde **yüksekokul/üniversite** mezunlarının fırsat bulduklarında işlerini değiştirme eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Meslek Süresi:** Araştırmaya katılanların örgütte çalışma süreleri ile iş değiştirme eğilimleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütte 1-5 yıl arasında çalışanların %75’inin, 6-10 yıl arasında çalışanların %6,3’ünün, 11-15 yıl arası çalışanların %6,3’ünün, 15-20 yıl arası çalışanların %12,5’inin işlerini değiştirmek istedikleri sonucuyla karşılaşmaktadır. 20 yıl ve daha fazla süredir örgütte bulunanların oranının %0 olması göze çarpmakla birlikte, en yüksek oranın **1-5 yıl** arasında olanların olduğu görülmektedir.

**Ücret:** Araştırmaya katılanların aldıkları ücret ile iş değiştirme eğilimleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, 1000-1500 arası ücret alan çalışanların %0, 1500-2000 arası ücret alan çalışanların %6,3, 2000-2500 arası ücret alanların %25, 2500-3000 arası ücret alanların %62,5'i, 3000-3500 arası ücret alanların %6,3'ü işlerini değiştirmek istedikleri sonucuyla karşılaşılmaktadır. En yüksek oranın 2500-3000 arasında ücret alan grubun oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri ve "Fırsat bulursanız işini değiştirir misiniz?" sorusu ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sınamak için söz konusu değişkenler arasında ki-kare testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek süresi, ücret) ile iş değiştirme eğilimi arasında yaş ile meslek süresi arasında anlamlı ilişki bulunurken diğer değişkenler ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Bkz. Ek 3.)

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bireyler hayatları boyunca çeşitli gruplarda, örgütlerde ve toplumlarda bulunurlar. Bu durum bir etkileşim sürecidir ve bu etkileşim sürecinde farklı görüş, amaç ve tutumların sonucu olarak birey davranışlarında farklılık gözlenebilir. Çünkü her bireyin beklenti ve amaçları farklılık gösterir ve amaçlar uyuşmadığında ise ortaya çatışmalı durumlar çıkar. Örgütlerde yaşanan çatışmalar da bu sebeplerden kaynaklanmaktadır. Araştırmada da gözlemlendiği üzere çatışma ve çatışmanın nedenleri herkes tarafından farklı algılanabilen geniş bir konudur bu bağlamda, çatışma ve nedenlerinin doğru algılanması örgütler için hayati bir önem taşımaktadır.

Araştırma yapılan kurumda çalışanların bazı örgütsel çatışma nedenlerini tatminsizlik olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bu nedenlerden biri, görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olmamasıdır.

Yapılan analizlerde, görevlerin açık ve net belirlenmemiş olmasının bir çatışma nedeni olarak algılanmasında cinsiyet faktörünün bir etkisi olmadığı saptanmış ve her iki cinsiyet grubunda da algılama düzeylerinin eşit olduğu söylenebilir. İş tatmini açısından incelendiğinde ise, çalışanların işleriyle ilgili aldıkları kararlar, kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanabilmeleri ve çalışma şartları açısından bağlantı kurulduğunda anlamlı farklar bulunmuştur ve bu durumun personelde iş tatminsizliğine yol açtığı söylenebilir. Örgüt yöneticileri görev tanımlarını yaparken daha açık ve kimin hangi işi yapacağını belirlerken daha net olmalıdır ve bunu çalışanlarıyla şeffaf bir şekilde paylaşmalıdır. Aksi takdirde, örgüt içerisinde görev tanımlarıyla ilgili karmaşalar yaşanır ve bu durum çalışanlarda örgüte ve işe olan bağlılıklarında azalmaya neden olacaktır.

Araştırmada, güç ve saygınlığı artırma rekabetinin cinsiyet açısından farklılaşmadığı tespit edilmiş ancak güç ve saygınlığı artırma ile çalışanların işleriyle alakalı aldıkları kararlar arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Güç ve saygınlık artırma stratejileri ve bunların algılanış ve yorumlanış biçimleri kültüre göre değişir. Her ne kadar kolektivist bir kültüre sahip olmanın gereği olarak örgütlenip hareket etme eğiliminde olsak da, bireysel durumlarda, özellikle de iş yaşantısında ben merkezli olarak hareket etme güdümüz her zaman daha ağır basmaktadır. Burada asıl önemli faktör, cinsiyet rollerindeki farklılıklar ve alınan eğitimin seviyesidir. Özellikle eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar daha çok söz sahibi olmak ve inisiyatif sahibi olmak isterler. Araştırmanın yapıldığı örgütte çalışanların çoğunun bir yüksekokul/üniversite mezunu olduğu görülmektedir ve bu sebepten daha fazla söz sahibi olmak istedikleri göze çarpmaktadır.

Araştırmada, ücret ve döner sermaye sistemlerinin adaletsiz olduğu tespit edilmiştir. Ücret sisteminin değerlendirilmesinde, çalışanların özellikle aldıkları eğitim seviyesi ve kendilerini başka kurumlarda çalışan aynı statüdeki kişilerle karşılaştırmasından dolayı aldıkları ücrette bir tatminsizlikleri mevcuttur.

Ücret sisteminde performans sistemlerinin göz ardı edilişi ve uygulanan ücret politikasındaki adaletsizlikler tatminsizliğin temelini oluşturabilir. Bir başka açıdan bakıldığında, uygulanan ücret sisteminde alınan rakamdan daha çok emeklerinin karşılığını adil ve etik ücret politikasıyla almak istedikleri düşünülebilir. Araştırmada, büyük çoğunluk ücret yönünden tatmin olmadıklarını belirtirken azınlıkta kalan bir grup ise, aldıkları ücretin onları tatmin ettiğini belirtmişlerdir. Bu farklılığın temel nedeni olarak, alınan eğitimin seviyesi öne çıkmaktadır. Yüksekokul/üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunları ücret yönünden tatmin olmadıklarını belirtirken lise ve dengi okul mezunları aldıkları ücretten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmada personelin memnun olmadığı bir başka unsur da, kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamamasıdır. Bunun nedeni, kurumda yürütülen döner sermaye politikasının açık ve şeffaf olmaması ve personelle paylaşılmaması olabilir. Çalışanların büyük çoğunluğu bu durumun örgütte bir çatışma durumu yarattığını ve bunun kendilerinde işe olan güvenlerinde sarsılmaya sebep olduğunu belirtmiştir.

İletişim eksikliği örgüt çalışanlarının büyük bir kısmı tarafında çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Ertürk'ün Erciyes Üniversitesi hastanesi personelini örneklem olarak uyguladığı araştırması da bulguları destekler niteliktedir. Ertürk hastane personeli üzerinde gerçekleştirdiği çatışmanın nedenlerine ilişkin uygulamasında, çatışma nedenlerini sıraladığında ilk sırada “iletişim eksikliği” sonucuna ulaşmıştır<sup>125</sup>. Araştırmanın yapıldığı örnekleme ağırlıklı olarak erkekler oluşturduğundan, erkekler iletişim eksikliğini daha çok bir çatışma nedeni olarak belirtirken, cinsiyet bazında değerlendirildiğinde iletişim eksikliğinin algılanmasında cinsiyetler arasında fark bulunmamıştır. İnfomal iletişim kanallarının kullanılmasına yönelik yapılan araştırmada ise bulgular, infomal iletişim kanallarının tam anlamıyla kullanılmadığı yönündedir ve bu durum yöneticinin karar verme düzeyini daha da katılaştırmaktadır. Personelin kendi meslek arkadaşlarıyla iletişim düzeyinde göze çarpan bir eksiklik bulunamamasıyla birlikte, üst yönetimle rahatça iletişim kuramadıkları ve durumun yönetici ve örgüt personeli arasında bir paravan oluşturduğu göstermektedir. Bu

---

<sup>125</sup> M. Ertürk (1994). *Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.121-147.

noktada, üst yönetime iletişim eksikliğinin giderilmesi konusunda bir takım görevler düşmektedir:

Bunlar;

- Sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılması.
- Personelin istek, şikâyet ve memnuniyetlerini özgür ve şeffaf bir şekilde iletebilecekleri kanalların oluşturulması.
- İnfomal iletişim kanallarının ve birebir görüşmeleri iyileştirme yoluna gitmek ve personelle yakın ilişkilerde bulunmaktır.

Örgüt içerisinde her personelin işlerini yapmakta farklı yollar izlemesi ve iş tatminleriyle olan ilişkisi kurulurken bu durumun personelde kendi fikir ve kanaatlerini kullanabilme, kendi yeteneklerini kullanabilme ve kendi yöntemlerini kullanabilmeleri açısından tatminsizlikleri ön plana çıkmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kurumun, kamu sektörü olduğu ve kurumun bir işleyiş politikası olduğu göz önüne alındığında, monotonluğun ve işin yapılmasında uyulması gereken kurallar çerçevesinde bir memnuniyetsizlik durumu olduğu görülmektedir.

Örgütteki ortak değer, ilgi ve görüşler ve ortak kurum kimliği algısı incelendiğinde ise, çalışanların büyük kısmı örgütte ortak değer ve kurum kimliğinin henüz oluşmadığını ve durumun mesleklerinde bir tatminsizlik yarattığı bulguları elde edilmiştir. Ancak değer ve görüşler denildiğinde, örgütteki her bireyin ayrı ayrı düşünülmesi gerektiği, her çalışanın bir değeri, algısı ve beklentisi olduğu unutulmamalıdır.

Terfi sistemlerine, sicillerin değerlendirilmesi ve personelin ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan ödüllendirilmesine bakıldığında, durumun ücret ve döner sermaye politikası ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Yapılan analizlerde, terfi sistemlerinde siyasi ve ideolojik faktörlerin göz önünde bulundurulduğu ve terfi sistemlerinde başarı ve performans ölçütlerinin kullanılmamasından kaynaklanan adaletsizlikler görülmektedir. Aynı durum ödüllendirme sistemlerinde de göze çarpmaktadır.



Çalışanları işlerine motive etmede ödüllendirmeler oldukça önemlidir. Maddi ödüller kadar psikolojik olarak ödüllendirilmek de çalışanları motive ettiği kadar işlerine olan bağlılıklarında da pozitif etkiye neden olmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kurumun kamu sektörü olması nedeniyle maddi ödüllendirilmelerden daha çok psikolojik ve sosyal açıdan ödüllendirilmeyi beledikleri söylenebilir. Araştırma kapsamında, çalışanlara direkt olarak yöneltilen “yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden işimden memnunum” maddesi ile bu durum ölçümlenmeye çalışmış ve çalışanların büyük kısmı yöneticilerinin onları manevi yönden takdir etmedikleri görüşünde birleşmişlerdir. Manevi ödüllendirilmeler çalışanları işlerine motive ettiği kadar işlerinden genel olarak bir tatmin duymalarına da neden olur. Örgüt içerisinde, ödüllendirilme ve terfide yönetime yakın olanların var olduğu tespit edilmiştir ve bu durumun çalışanların kurumlarına olan güvenlerini sarstığı söylenebilir. Özellikle ödüllendirilme sistemlerinde adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların işlerine olan motivelerinde görülen azalmalarla birlikte iş akışında da yavaşlamalar ve aksamalar görülebilecektir.

Araştırmada yukarıda bahsettiğimiz öne çıkan bulgularla birlikte, çatışmanın algılanması ve sonucu olarak çalışanların iş tatminlerine yansımalarının algılanmasında demografik faktörlerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada ele alınan demografik değişkenler; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, meslek süresi, ücret ve fırsat bulursanız işinizi değiştirir misiniz değişkenleridir. Örgütsel çatışmaların ve iş tatmininin algılanmasında cinsiyet açısından herhangi bir fark bulunamamıştır. Her iki cinsiyetinde yaklaşımlara olan algı düzeylerine eşit seviye diyebilmek mümkündür. Bunun nedeni olarak, örneklem sayısının düşük olması ve araştırmanın yapıldığı kurum çalışanlarının erkek ağırlıklı olması gösterilebilir. Araştırma daha büyük bir örneklem sayısıyla, aynı veya başka bir kurumda yapılırsa erkek ve kadın bireyler arasında çatışma ve iş tatmini yaklaşımları arasında farklılık gözlenebilmesi mümkündür. Aynı durum yaş açısından da geçerlidir, alınan örnekleme yaş aralığının 29-38 yaş aralığında yoğunlaşması göze çarpmakla birlikte, dörtlü olarak kategorize edilen yaş sınıflandırmasında da cinsiyet ile aynı durum söz konusudur.

Ancak şöyle bir yorum getirebilmemiz mümkündür: örneklem sayısı arttırıldığında yaş grupları arasında muhtemel bir farklılık çıkabilir. Bunun nedeni, yaş oranı arttıkça çatışmanın nedenleri ve buna bağlı olarak tatmin kontrolü düzeyini algılamada, özellikle orta yaşta kişilerde, algılama düzeyinde belirgin farklılık çıkması muhtemeldir. Ancak aynı durumu 49 yaş ve yukarısı için söylemek pek de mümkün olmayabilir çünkü orta yaş üstü kişilerin işlerinden beklentileri daha dingin ve stabil bir hal almaya başlar ve sadece işlerini yapmak için örgütte bulunurlar. İşteki başarı ve kariyer telaşından ziyade daha sağlıklı ve sessiz bir hayat onlar için tercih edilesi olacağından böyle bir yorum getirmek mümkündür.

Araştırmada ele alınan demografik değişkenlerden bir diğeri de eğitim durumudur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, çatışmaların algılanışında eğitim durumu açısından çok belirgin bir fark bulunmamasıyla birlikte bazı çatışma nedenlerinde yüksekokul/üniversite mezunlarının örgüt içerisindeki çatışmalı durumu daha çabuk algıladığı görülmüştür. Aynı durum iş tatmini algısında geçerli değildir, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların işlerinden aldıkları tatmin düzeyinin azaldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, iş tatminsizliğinde de paralel bir artış olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi arttıkça bireyin başarı, ücret, çalışma şartları başta olmak üzere pek çok faktörde tatmin düzeyini artırması beklenir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda da çalışanların büyük kısmının üniversite ve/ya yüksek lisans/doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir ve yukarıda bulunan bulguları destekler niteliktedir.

Araştırmada ele alınan demografik değişkenlerden bir diğeri de meslek süresidir. Yaşamları ve iş hayatları boyunca bireylerin elde ettikleri tecrübe ve deneyimler buldukları ortamda personel için anahtar gibidir. Olayları gözleme ve yorumlama açısından deneyimli olan bireyin buldukları ortamlarda da olanı biteni, genç ve deneyimsiz çalışana göre daha çabuk algılaması beklenir. Ancak yapılan araştırmada, deneyim yoğunluğunun 1-5 yıl arasında yoğunlaştığı gözlemlenmiş ve bu grubun çatışma nedenleri algılaması ve iş tatminlerine yönelik değerlendirmelerinde daha yüksek oranda olduğu görülmüştür.

Bunun nedeni olarak, tecrübeli çalışanların işlerine odaklanmak yerine günlük hayatlarına yönelmesi ve mesleklerinden belli bir doyuma ulaşmaları faktörünün rol oynamasıyla birlikte çok da fazla örgüt içinde olup biteni önemsememesinin neden olduğu söylenebilir. Yeni çalışanların algı düzeylerinin tecrübeli olanlara kıyasla daha fazla olmasının nedeni diğer demografik özellikle ilişkili olabileceği gibi işlerine atfettikleri ve kurumlarından bekledikleri değerle de ilişkilidir.

Araştırmada ele alınan demografik değişkenlerden bir diğeri ücrettir. Çatışmanın nedenlerini algılamada ücretle direkt ilişkisi olan sorularda ve tatmine yönelik yapılan değerlendirmelerde gelir düzeyi orta seviyede olanların daha yoğun olduğu görülmektedir. Ücretin neden olduğu çatışma ve buna bağlı işlerine karşı hissettikleri tatminsizlik düzeyi bu grup arasında diğer gelir düzeylerine kıyasla daha fazladır. Bunun nedeni, eğitim seviyesi değişkeni ile alakalıdır çünkü orta gelir düzeyine sahip çalışanlar bir üniversite ya da yüksek lisans/doktora mezunu kişilerden oluşmaktadır ve işlerinden beklentileri arasında adaletli ve tatmin edici bir ücret düzeyi bulunmaktadır. Gelir düzeyinde görülen farklılığın bir diğer nedeni de, genç grubun yoğun olduğu ve bu gruptakilerin başarı ve kariyer hedeflerinin olması gösterilebilir.

Araştırmada son değişken olarak “fırsat bulursanız iş değiştirir misiniz?” sorusu bulunmaktadır. Daha çok çalışanların direkt olarak iş tatminlerine yönelik algılarını ölçmesi hedeflenen soruya kendi içerisinde yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek süresi ve alınan ücrete göre ayrı bir değerlendirme yapılmıştır. Yapılan ki-kare analizinde, yaş ile meslek süresi arasında anlamlı ilişki bulunurken diğer demografik değişkenler arasında herhangi anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Analizde, 29-38 yaş grubunun (%87,5) fırsat bulurlarsa işlerini değiştireceklerini belirtmişlerdir. Çok da şaşırtıcı olmayan bu sonuç diğer demografik değişkenlerle birlikte düşünüldüğünde, 29-38 yaş grubuyla örtüştüğü görülmektedir. Bir diğer farklılık ise, meslek süresinde görülmektedir. 1 ve 5 yıl (%75) arasında değişen sürelerde örgütte bulunanların işlerini fırsat bulurlarsa değiştirmek istedikleri bulguları elde edilmiştir. Yaş değişkeninde elde edilen sonuçların aynıları meslek süresi için de geçerlidir.

Yapılan analizler sonucunda, örgüt çalışanlarının bazı çatışma nedenleriyle ilişkili olarak işlerinden tatmin olmadıkları tespit edilmiştir. Ancak bunu bütün çalışanlara genellemek yanlış olur. Çatışma nedenleri ve iş tatmini soruları arasında kurulan bağda birbirleriyle direkt ilişkili olan neden ve sonuçlarda anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütte süre olarak daha yeni olan çalışanların neden ve sonuçları algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların çatışmayı ve işe yönelik tatminleri algılamalarında bütün demografik değişkenler etkili olmaktadır ancak bazı sorular direkt olarak bazı demografik değişkenlerle ilişki oluşturduğundan sonuçları etkilemede daha etkili olduğu söylenebilir.

Örgüt içerisinde, örgütün amaçları ve bireyin amaçları bir paydada toplanmalıdır. Sadece örgütün amaçlarına odaklanılan ve örgütün çıkarlarının gözetildiği bir kurumda işin aksaması, huzursuzluklar ve performansa bağlı düşüşler görülmekle birlikte genel olarak personelde işe karşı olumsuz bir tutum oluşur. Örgüt içerisinde çatışmanın olmaması literatürde de belirtildiği üzere çok da iyi bir durum değildir. Dozunda, nedenleri iyi algılanan ve örgütün yararına katılan çatışmalar hem örgüt çalışanını hem de hem de genel olarak örgüt iklimini canlı ve diri tutar. Bunun yanında, çatışmalar örgüt içerisinde tatlı bir rekabet ortamı yaratırken genel olarak da performans düzeyinde artışlar görülür. Örgütte var olan bir çatışma durumu her şeyden önce çok iyi algılanmalı ve analiz edilmelidir. Örgüt yararına çevirebilmek mümkünse gerekli iyileştirme ve düzenleme yoluna gidilmeli, şiddeti fazla ise, en iyi çözüm yolları aranmalıdır.

Çatışma örgütlerde var olan ve çözümlenmesi bir o kadar da zor olan konuların başında gelmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmanın nedenlerinin algılanması ve bu durumun personelde yarattığı tatmin ya da tatminsizlik durumunun algılanabilmesi için öncelikle örgüt içerisinde çatışmanın varlığı kabul edilmeli ve objektif bir şekilde değerlendirilmelidir.

Araştırmadaki bulgulardan yola çıkarak, örgütte yaşanan çatışma ve bu durumun sonucu olarak çalışanlardaki iş tatminlerinin algılanmasına yönelik olarak aşağıdaki unsurlar çözüm önerileri olarak sunulmaktadır:

- Örgütteki çatışmalı durum/lar algılanmalı ve göz ardı edilmemelidir.
- Örgütte çatışmaya neden olabilecek durumlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Yetkiler açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Görev tanımları açık ve belirgin şekilde yapılmalıdır.
- Ortak değer, ilgi ve fikir azlıkları ortadan kaldırılmalıdır.
- Örgüt yöneticileri ve çalışanların ortak bir yönetim anlayışında birleşmeleri sağlanmalıdır.
- Örgütteki iletişim (formal/informal) yolları daha açık ve kullanılabilir hale getirilmelidir.
- Yönetici ve çalışanlar ortak bir ilkedeki bütünleşmelidir.
- Objektif performans değerlendirme sistemleri geliştirilmeli ve değerlendirme sistemleri şeffaf bir şekilde yürütülmelidir.
- Performans değerlendirme sistemleri; terfi, ücret ve kurumun döner sermayesine yönelik düzenlenmelidir.
- Çalışanları maddi olarak desteklemenin yanı sıra daha çok manevi olarak desteklemeye önem verilmelidir.
- Yöneticilerin her personelin algı, tutum ve davranışlarının farklı olduğunun bilincinde olması gerekmektedir.

Yukarıda yapılan araştırmada ön plana çıkan ve çalışanlarda tatminsizliğe neden olan çatışma nedenlerine yönelik öneriler sunulmuştur. Sayılan öneriler bütün kurumlarda benzer niteliktedir ancak sektör olarak ele alındığında, araştırma bir kamu kuruluşunda yapılmış olup başka sektörlerle kıyaslandığında sonuçlarda farklılık gözlenebileceği unutulmamalıdır. Aynı araştırma özel bir sektörde uygulandığında daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

Öte yandan, algılardaki farklılıklar bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir bu açıdan da ele alındığında sonuçlarda farklılık gözlenebilmesi mümkündür.

Aynı uygulamayla değişik sonuçlar elde edebilmek için örneklem sayısını artırmak mümkündür. Örneklem sayısı arttıkça daha farklı sonuçlar elde edilebileceği de unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, çalışmanın teorik kısmında da detaylı olarak açıklanan çatışma ve çatışmanın nedenleri, hem kamu hem de özel sektör kurum ve kuruluşlarında görülebilen önemli ve örgütlerin geleceği açısından hayati durum arz eden konulardan biridir. Bunların dışında, ülkemizdeki mevcut farklı yönetim yaklaşımları, anlayış ve uygulamaları örgütlerde yaşanan çatışmalar için kaynak oluşturabilmektedir. Çatışma nedenleri ve buna bağlı olarak çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler gerek kamu gerekse özel sektör kurum ve kuruluşlarında farklılık gösterebilir. Bu noktada asıl önemli olan; çatışma olgusunun farkına varabilmek, örgütün performansına ve etkinliğine katkı sağlayacak şekilde problemin ve nedenlerinin algılanması ve yönetilmesine yönelik çözüm yöntemleri geliştirmektir. Araştırmaya konu olan kamu sektöründe de algılanması ve aşılması gereken bir sorun olarak ortaya çıkan çatışma ve çatışma nedenlerinin algılanması ve bunların örgüt yararına olabilecek şekilde dengeli bir düzeyde tutulması için örgütsel ve yönetsel adımların atılması gerekmektedir. Bu şekilde nedenleri algılanan ve örgütün yararına olacak şekilde yönetilen çatışmalar örgütün ilerlemesine neden olurken, çalışanlarında işe olan bağlılık, tutum ve işlerinden duydukları doyumda da genel olarak bir artışa neden olur.

## Ekler Listesi

<b>Ek 1. Çatışmanın Nedenleri ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği .....</b>	<b>153</b>
<b>Ek 2. Çatışmanın Nedenleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi Sonuçları .....</b>	<b>157</b>
<b>Ek 3. Çalışanların İş Değiştirip Değiştirmeyeceklerine Yönelik Demografik Öğelerle Yapılan Ki-Kare Analizi Sonuçları .....</b>	<b>158</b>

## Ek 1. Anket Formları

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışmasının amacı, "Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmının, örgütsel çatışmanın nedenlerinin ve çatışmanın bir nedeni olan iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla bilgi toplamaktır.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların, araştırmayı doğru sonuçlara ulaştırması açısından ve araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceği için, tam ve eksiksiz cevaplandırılması oldukça önemlidir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiç bir şahıs ve kuruma verilmeyecek olup sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

İlginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Emre İMAMOĞLU  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme A.B.D.  
Yönetim ve Organizasyon B.D.  
Eskişehir

### I. BÖLÜM DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1- Çalıştığınız Genel Müdürlük/Birim?

.....

2- Unvanınız?

.....

3- Kaç yaşındasınız?

( ) 18 – 28 ( ) 29 – 38 ( ) 39 – 48 ( ) 49 – yukarısı

4- Cinsiyetiniz?

( ) Erkek ( ) Kadın

5- Medeni Durumunuz?

( ) Evli ( ) Bekâr

6- Öğrenim durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Lise ve dengi okul ( ) Yüksekokul/Fakülte ( ) Yüksek lisans/Doktora

7- Aldığınız eğitim işinizle alakalı mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır



8- Yabancı dil biliyor iseniz, bildiğiniz yabancı dil(leri) lütfen yanda belirtiniz.

..... Düzey (çok iyi, iyi, orta, az) ..... Düzey (çok iyi, iyi, orta, az) .....  
Düzey (çok iyi, iyi, orta, az)

9- İş yerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?

( ) 1 - 5 yıl ( ) 6 - 10 yıl ( ) 15 - 20 yıl ( ) 11 - 15 yıl ( ) 15 - 20 yıl ( ) 20 yıldan fazla

10- Daha önce farklı iş ya da iş yerinde çalıştığınız oldu mu?

( ) Çalışmadım ( ) 1 veya 2 işte ( ) 3 ya da 4 işte ( ) 4'ten fazla

11- Ne kadar ücret alıyorsunuz?

( ) 1000-1500 ( ) 1500-2000 ( ) 2000-2500 ( ) 2500-3000 ( ) 3000-3500 ( ) 3500 – Üstü

12- Fırsat bulursanız işiniz değiştirir misiniz?

( ) Evet ( ) Hayır

## II. BÖLÜM ÇATIŞMANIN NEDENLERİNE İLİŞKİN ANKET

Aşağıdaki ankette çatışmanın nedenlerine ilişkin 25 adet madde bulunmaktadır. Aşağıdaki belirtilen ölçeğe göre, size en yakın gelen seçeneği daire içine alınız.<sup>126</sup>

**1-Kesinlikle Katılıyorum 2- Katılıyorum 3-Kısmen Katılıyorum 4-Kararsızım  
5-Kısmen Katılmıyorum 6-Katılmıyorum 7-Kesinlikle Katılmıyorum**

Soru Numarası	ÇATIŞMANIN NEDENLERİ İLE İLGİLİ MADDELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması	1	2	3	4	5	6	7
2	Yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması	1	2	3	4	5	6	7
3	Güç ve saygınlığı artırma isteği ve rekabeti	1	2	3	4	5	6	7
4	Bazı kaynakların (makine, yer, bütçe, personel vb.)yetersiz olması ve ortaklaşa kullanım	1	2	3	4	5	6	7
5	Personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteği	1	2	3	4	5	6	7
6	Personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşınması	1	2	3	4	5	6	7
7	İletişim eksikliği	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalışanların ve yöneticilerin işini yapmada farklı üslup ve yöntem benimsemesi	1	2	3	4	5	6	7
9	Ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığı	1	2	3	4	5	6	7
10	Ortak kurum kimliği ve örgüt kültürünün benimsenememesi	1	2	3	4	5	6	7
11	Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması	1	2	3	4	5	6	7
12	Ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirme	1	2	3	4	5	6	7
13	Objektif performans değerlendirme sisteminin olmayışı	1	2	3	4	5	6	7
14	Kararlara katılımın az olması ya da olmaması	1	2	3	4	5	6	7
15	Sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olması	1	2	3	4	5	6	7
16	Personelin değişen şartlara uyum sağlamasının zor olması	1	2	3	4	5	6	7
17	Aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığının bulunması	1	2	3	4	5	6	7
18	Farklı eğitim seviyesindeki bireylerin aynı statüde olmaları	1	2	3	4	5	6	7
19	Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığı	1	2	3	4	5	6	7
20	Yönetime yakın olanların sevilmemesi	1	2	3	4	5	6	7
21	Fırsat eşitliğinin olmaması	1	2	3	4	5	6	7
22	Çalışanın statüsüne göre farklı kurumlarda aynı statüde çalışan bireyden daha düşük ücret alması	1	2	3	4	5	6	7
23	Kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamaması	1	2	3	4	5	6	7
24	Ast ilişkilerinin düzenli olmaması yönünden	1	2	3	4	5	6	7
25	İnformal iletişim kanallarının kullanılmaması yönünden	1	2	3	4	5	6	7

<sup>126</sup> A. Şahin ve E. Örselli. *Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri: bir anket uygulaması.*  
Konya: Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü.

**III.BÖLÜM**  
**MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili maddeler bulunmaktadır. Her maddeyi dikkatle okuyunuz.

Mesleğinizden, o maddede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu aşağıda belirtilen ölçüğe göre daire içine alınız. Her maddeye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunuz?" diye kendinize sorunuz.

**1-Kesinlikle Katılıyorum 2- Katılıyorum 3-Kısmen Katılıyorum 4-Kararsızım**  
**5-Kısmen Katılmıyorum 6-Katılmıyorum 7-Kesinlikle Katılmıyorum**

Soru Numarası	MESLEĞİMDEN	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5	6	7
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5	6	7
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5	6	7
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5	6	7
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5	6	7
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5	6	7
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5	6	7
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5	6	7
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5	6	7
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5	6	7
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5	6	7
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5	6	7
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5	6	7
14	Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5	6	7
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5	6	7
16	Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5	6	7
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5	6	7
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5	6	7
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5	6	7
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5	6	7

**Ek 2. Çatışmanın Nedenleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Ki-Kare Analizi Sonuçları**

Pearson Correlation (2-tailed)	Ç1	Ç2	Ç3	Ç5	Ç6	Ç8	Ç9	Ç11	Ç14	Ç15	Ç16	Ç17	Ç18	Ç21	Ç22	Ç23	Ç24	Ç25
T2				,038							,042							
T4							,023											
T5		,044														,003	,012	
T6								,013										,001
T8							,047			,050								
T9																		
T10														,022				
T11				,047		,026						,021	,041					
T12	,040		,002															
T13															,044			
T15	,010					,049												
T16	,024				,001													
T19								,019										
T20		,005				,018												

**Ek 3. Çalışanların İş Değiştirip Değiştirmeyeceklerine Yönelik Demografik Ögelerle Yapılan Ki-Kare Analizi Sonuçları**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,524 <sup>a</sup>	3	,001
Likelihood Ratio	18,052	3	,000
Linear-by-Linear Association	9,481	1	,002
N of Valid Cases	25		

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,043 <sup>a</sup>	1	,835		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,044	1	,835		
Fisher's Exact Test				1,000	,593
Linear-by-Linear Association	,042	1	,838		
N of Valid Cases	25				

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,198 <sup>a</sup>	1	,656		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,196	1	,658		
Fisher's Exact Test				,673	,499
Linear-by-Linear Association	,190	1	,663		
N of Valid Cases	25				

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,880 <sup>a</sup>	2	,644
Likelihood Ratio	,871	2	,647
Linear-by-Linear Association	,156	1	,693
N of Valid Cases	25		

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,326 <sup>a</sup>	4	,035
Likelihood Ratio	11,823	4	,019
Linear-by-Linear Association	7,826	1	,005
N of Valid Cases	25		

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,480 <sup>a</sup>	5	,091
Likelihood Ratio	11,059	5	,050
Linear-by-Linear Association	,002	1	,961
N of Valid Cases	25		

## Kaynakça

- Akça, C. (2004). *Hastanelerde örgütsel çatışmanın nedenleri ve yönetimi: bir sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Akçağlayan, O.A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Arslan, Ş. (2000). *Örgütsel çatışma*. Polis Dergisi, XXIII.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Atilla, F. (2004). *Motivasyon ile verimliliğin yükseltilmesi*. Sektörel Tanıtım Dergisi.
- Bacak, B. (2010). *İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(5).
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon kavramına genel bir bakış*. İstanbul: İ.Ü. Yayını, 2524.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri (3.Baskı)*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim (6. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, S. (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerine etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Cohen, A. (2000). *The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models*. Human Relations, Vol.53 (3).
- Çakır, Ç. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: SeçkinYayıncılık.

- Düşükcan, M. (2003). *Örgütlerde çatışma yönetimi sürecinde örgütsel iletişimin etkinliği: kuramsal ve uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Efil, İ. (2004). *İşletme yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmede Davranış*. İstanbul: Hücre Basım.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış bilimleri (3.Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, M. (2001). *Sosyal entropinin verimlilik üzerindeki etkileri*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1).
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1994). *Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.121-147.
- Genç, N. (2011). *Yönetim ve organizasyon (2.Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Greenberg, J. Ve Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations*. A Divison of Simon&Schuster Inc.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimleri sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hampton, D.R. (1977). *Comtemporary management*. McGraw Hill.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1974). *Management: a contingency approach*. Addison – Wesley: Reading Mass.
- Hill, C.W.L. ve Jones, G.R. (1989). *Strategic Management Theory*. Boston: Ma: Houghton Mifflin Co.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

- Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılınç, T. (1985). *Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 4.
- Koçel, T. (2002). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Lipsky, D.B. ve Avgar, A.C. (2010). *The conflict over conflict management*. Dispute Resolution Journal, 65(2/3).
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (2000). *Human resource management (9th Edition)*. USA: South-Western College Publishing.
- Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (1989). *Organizational behavior*. Houghton Mifflin Comp.
- Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1993). *Organizational behavior: human behaviour at work (9. Edition)*. Mc Graw-Hill Inc.
- Öktem, M.K. (1991). *Güdüleme kurumları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması*. AİD.
- Özalp, İ. (1989). *Örgütlerde çatışma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1).
- Özkalp, E. (1987). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkalp, E. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme fonksiyonları açısından işletme ve yönetim (1. Baskı)*. İstanbul: Papatya Yayınevi.



- Polat, G. (2006). *İşyeri ergonomisinin örgütsel stres üzerine etkisi: Erzurum ilindeki çalışanlar üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rahim, M.A.; Nace, R.M. ve Shapiro, D.L. (2000). *Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: what justice perceptions, precisely*. The International Journal of Conflict Management, 11(1).
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev: S.A. Öztürk). Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behaviour: concepts, controversies, applications*. ABD: Prentice Hall International.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior (11th Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rowshan, A. (2003). *Stres yönetimi (Hayatımızın sorumluluğunu almak için stresi nasıl yönetebiliriz)*. (Çev: Ş. Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Schmidt, W.H. ve Tannebaum, R. (2000). *Farklılıkları yönetmek: müzakere ve anlaşmazlık çözümü*. Harvard Business Review dergisinden seçmeler (Çev: İ. Bingöl). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Stephen, R.P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Şahin, Ö. ve Örselli, E. *Devlet hastanelerinde örgütsel çatışmanın nedenleri: bir anket uygulaması*. Konya: Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M.Ş., vd. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş., vd. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Tatar, T. ve Üner, M.M. (1992). *İşletmecilik ilkeleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Gazi Büro Yayınları.
- Tekarşlan, E.; Kılınç, T.; Şencan, H. ve Baysal, C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Tevruz, S. (2002). *Güdülenme. Örgütte kişisel gelişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Üçok, C. (1993). *Yönetim ilkeleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F.
- Wexley, K. ve Yukl, G. (1977). *Organizational behavior and personel psychology*.
- Yatkın, A. (2008). *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. Elazığ: Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan Ş. (2004). *SPSS uygulamalı bilim araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık
- <http://www.arged.com.tr/bulten/arsiv/arsiv/33/if/yaz/mo/ana.htm> (Erişim Tarihi: 21.07.2013)
- <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> (Erişim Tarihi: 23.07.2013)
- <http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (Erişim Tarihi: 29.07.2013)