

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ
(BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA)**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET TAKIM

İSTANBUL- 2012

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ
(BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA)

Yüksek Lisans Tezi

AHMET TAKIM

DANIŞMAN

Prof. Dr. Veysel BOZKURT

İSTANBUL- 2012



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans programı öğrencisi **Ahmet TAKIM**'ın “**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ (BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA)**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.02.2012 tarih ve 2012/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği / oyçokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 08/02/2012

- 1) Tez Danışmanı : Prof. Dr. Veynel BAKUR 7 / 7/11/12
- 2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY / Salih Güney
- 3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Yaşar SUCU / Yaşar Sucu

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ahmet TAKIM
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İşletme Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Veysel BOZKURT
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- Ocak 2012
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Çatışma, İş Tatmini,

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ (BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA)

Bu çalışmada örgütlerde çalışan bireylerin ve grupların değişik nedenlerden dolayı yaşadıkları çatışma kavramı çeşitli yönleriyle irdelenerek, çatışmanın çalışanın iş tatmini üzerine etkisi incelenmiştir. Bunun yanında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurum içindeki çalışma süresi, pozisyonunda çalışma süresi ve mesleğini icra etme süresi değişkenleri arasındaki ilişkiler de ele alınmıştır. Bu amaçla SGK İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Süreyyapaşa Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezi çalışanlarıyla yapılan anket çalışması yoluyla elde edilen bulgular örgüt kuramı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, ilk olarak örgütsel çatışmanın iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisine rastlanmıştır. Bunun yanında yaş, eğitim durumu, kurum içindeki çalışma süresi ve mesleğini icra etme süresi ile örgütsel çatışma arasında anlamlı birer ilişkinin bulunduğu, cinsiyet, medeni hal ve mevcut pozisyondaki çalışma süresi gibi demografik faktörler ile örgütsel çatışma arasında anlamlı ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, İş Tatmini

GENERAL INFORMATION

Name and Surname	: Ahmet TAKIM
Major Field	: Business Administration
Programme	: Business Management
Supervisor	: Prof. Dr. Veysel BOZKURT
Thesis Type and Date	: Master Degree- January 2012
Keywords	: Organizational Conflict, Job Satisfaction

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL CONFLICT ON THE JOB SATISFACTION (APPLYING AT A PUBLIC INSTITUTION)

In this study, we evaluated the effect of organizational conflict on employee's job satisfaction by examining different aspects of conflict that individuals and groups are experiencing on associations due to various reasons. In addition to this, we discuss relations among variables such as age of employee, gender, marital status, educational status, working periods in association, working period in current position and working period in profession. In order to achieve this goal, we evaluated findings that obtained by applying public survey on employees of SGK Istanbul Social Security Province Directorate Süreyyapaşa Health Social Security Centre.

At the result of this research, firstly, we determined organizational conflict has negative effect on job satisfaction. However, we found that the age, educational status, working periods in association, working period in profession have a significant relation with organizational conflict, but demographic factors such as gender, marital status, working period in current position have not any significant relations with organizational conflict.

Key words: Organizational Conflict, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında danışmanlığımı üstlenip yardımlarını ve görüşlerini benden esirgemeyen, bana her zaman destek olan değerli hocam Prof. Dr. Veysel BOZKURT' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam aşamasında benden maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok sevdiğim kardeşim Tevhit TAKIM' a ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana gösterdikleri sabır, ilgi, destek ve sonsuz sevgilerinden dolayı aile bireylerimin hepsine ayrı ayrı teşekkür ederim.

İstanbul, 2012

Ahmet TAKIM

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET (Türkçe)	I
ÖZET (İngilizce)	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO LİSTESİ	X
ŞEKİL LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1
1.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	
1.1.ÇATISMANIN TANIMI	3
1.2. ÇATISMAYA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	5
1.2.1.Geleneksel Yaklaşım	5
1.2.2.Davranışsal Yaklaşım	6
1.2.3.Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)	7
1.3. ÇATIŞMANIN SÜRECİ.....	9
1.3.1.Potansiyel Zıtlıklar Aşaması	10
1.3.1.1.İletişim	10
1.3.1.2.Yapı	11
1.3.1.3.Kişisel Farklılıklar	11
1.3.2.Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması	12
1.3.3.Amaçlar ve Davranış Aşaması.....	12
1.3.4.Sonuçlar Aşaması.....	13
1.3.4.1.İşlevsel Sonuçlar.....	13
1.3.4.2.İşlevsel Olmayan Sonuçlar	14
1.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ	14

1.4.1.Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri	14
1.4.1.1.Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar	14
1.4.1.2.Kişiler Arası Çatışmalar	16
1.4.1.3.Kişi-Grup Çatışmaları	17
1.4.1.4.Gruplar Arası Çatışmalar.....	17
1.4.1.5.Örgütler Arası Çatışmalar.....	18
1.4.2.Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri.....	19
1.4.2.1.Dikey Çatışma	19
1.4.2.2.Yatay Çatışma	19
1.4.2.3.Emir Komuta ve Kurmay Çatışması.....	19
1.4.3.Çatışmanın Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri	20
1.4.3.1.Fonksiyonel Çatışma	20
1.4.3.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	21
1.4.4.Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekilleri Bakımından Örgütsel Çatışmalar	21
1.4.4.1.Potansiyel Çatışmalar	21
1.4.4.2.Algılanan Çatışmalar	22
1.4.4.3.Hissedilen Çatışmalar	22
1.4.4.4.Açık Çatışmalar	22
1.4.5.Diğer Çatışmalar	23
1.4.5.1.Amaç Çatışması.....	23
1.4.5.2.Rol Çatışması.....	23
1.4.5.3.Kurumsallaşmış Çatışma	24
1.4.5.4.Beliren Çatışma	25
1.5.ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	25
1.5.1.Bireysel Faktörler	25
1.5.1.1.Kişisel Farklılıklar	25
1.5.1.2.Amaç ve Değer Farklılıkları.....	26
1.5.1.3.Statü ve Güç	27
1.5.2.Yapısal(Örgütsel) Faktörler	28
1.5.2.1.Örgütün Büyüklüğü	28
1.5.2.2.Kararın Ortaklaşa Alınması	28
1.5.2.3.Ödüllendirme Sistemleri.....	29

1.5.2.4.Denetim Biçimi	30
1.5.2.5.Değişim ve Belirsizlik	30
1.5.2.6.Yönetim Tarzındaki Farklılıklar	31
1.5.3.İşle İlgili Faktörler	32
1.5.3.1.İşbölümü	32
1.5.3.2.Kaynakların Sınırlı Olması	32
1.5.3.3.Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizlik	33
1.5.3.4.Fonksiyonel Bağımlılık	34
1.5.4.İletişim Problemleri	35
1.5.4.1.Anlama ve Algılama Güçlükleri	36
1.5.4.2.Yetersiz Bilgi Alışverişi	36
1.5.4.3.İletişim Kaynaklarının Bozukluğu	37
1.6.ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI	37
1.6.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları	38
1.6.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	39

2.İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

2.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI	40
2.2.İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	41
2.3.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	44
2.3.1.Bireysel Faktörler	44
2.3.1.1.Yaş	44
2.3.1.2.Cinsiyet	45
2.3.1.3.Medeni Durum	45
2.3.1.4.Eğitim	46
2.3.1.5.Statü ve Kıdem	47
2.3.1.6.Sosyo Kültürel Çevre	48
2.3.1.7.Kişilik	48
2.3.1.8.Zeka ve Yetenek	49
2.3.2 Örgütsel Faktörler	50
2.3.2.1 İşin Niteliği	50
2.3.2.2 Ücret	51

2.3.2.3 Güvenlik	52
2.3.2.4 Yükselme Olanakları	52
2.3.2.5 Çalışma Şartları	53
2.3.2.6 Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler	54
2.3.2.7 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	54
2.3.2.8 Örgüt Kültürü	55
2.3.2.9 Stres	56
2.4 İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	57
2.4.1 İş Tatmininin Sonuçları	57
2.4.1.1 Motivasyon	59
2.4.1.2 Performans	60
2.4.1.3 Başarı	62
2.4.1.4 Verimlilik	64
2.4.2 İş Tatminsizliğinin Sonuçları	64
2.4.2.1 Performans Üzerine Etkisi	64
2.4.2.2 Devamsızlık Üzerine Etkisi	65
2.4.2.3 Personel Devri Üzerine Etkisi	65
2.4.2.4 İş Kazaları Üzerine Etkisi	66
2.4.2.5 Grev ve Lokavt Üzerine Etkisi	67
2.4.2.6 Diğer Tatminsizlik Sonuçları	67
2.5 ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNSİZLİKLERİNİ İFADE BİÇİMLERİ	68
2.5.1 Kaçış(Ayrılma)	68
2.5.2 Sesini Yükseltme	68
2.5.3 Bağlılık	68
2.5.4 Kayıtsızlık(İhmal)	68
2.6 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	70
2.6.1 Örgütsel Çatışma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	70
2.6.2 Örgütsel Çatışmanın Demografik Değişkenlerle İlişkisi	73
2.6.2.1 Yaş ve Örgütsel Çatışma	73
2.6.2.2 Cinsiyet ve Örgütsel Çatışma	73
2.6.2.3 Öğrenim Durumu ve Örgütsel Çatışma	74
2.6.2.4 Medeni Durum ve Örgütsel Çatışma	75

2.6.2 5 Çalışma Süresi, Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi, Mesleği İcra Etme Süresi ve Örgütsel Çatışma.....	76
--	----

3.METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER.....	78
3.2.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	78
3.3.EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE ÖZELLİKLERİ	82
3.4.VERİLERİN TOPLANMASI	82
3.5.VERİLERİN ANALİZİ.....	82
3.6.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	83
3.7.BULGULAR	84
3.7.1.Tanımlayıcı Bulgular	84
3.7.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Sonuçları	86
3.7.3.Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular	90
3.7.4.İş Tatmininin Yordanmasına İlişkin Bulgular	91
3.7.5.Örgütsel Çatışma Ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler ..	92
3.7.5.1.Örgütsel Çatışma ve Yaş'a Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	92
3.7.5.2.Örgütsel Çatışma ve Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	93
3.7.5.3.Örgütsel Çatışma ve Öğrenim Durumu Değişkenin Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	94
3.7.5.4.Örgütsel Çatışma ve Medeni Durum Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	95
3.7.5.5.Örgütsel Çatışma ve Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	96
3.7.5.6.Örgütsel Çatışma ve Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	97
3.7.5.7.Örgütsel Çatışma ve Mesleği İcra Etme Süresi Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	98
3.7.6.Araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik faktörlerle geliştirilen hipotezlerin kabul edilebilirliğine ilişkin sonuçlar	99

SONUÇ VE ÖNERİLER	100
EKLER	104
KAYNAKÇA	109
ÖZGEÇMİŞ	117

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

TABLO-1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel Ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması	8
TABLO-2: Araştırma Grubuna Ait İstatistiksel Bulgular	85
TABLO-3: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları.....	86
TABLO-4: Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	87
TABLO-5: Faktör Yük Dağılımları	88
TABLO-6: İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi.....	89
TABLO-7: Korelasyonel Bulgular	90
TABLO-8: İş Tatmininin Yordanmasına İlişkin Bulgular.....	91
TABLO-9: Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	92
TABLO-10: Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	93
TABLO-11: Öğrenim Durumu Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	94
TABLO-12: Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	95
TABLO-13: Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	96
TABLO-14: Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	97
TABLO-15: Mesleği İcra Etme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular	98

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
ŞEKİL-1: Çatışma Oluşum Süreci.....	10
ŞEKİL-2: İş Tatmini İle İlgili Neden Sonuç İlişkisi.....	58
ŞEKİL-3: İş Doyumu Ve Çalışanların Çıktısı	61
ŞEKİL-4: İş Tatminine Götüren Başarım Modeli	63
ŞEKİL-5: İşteki Tatminsizliğe Gösterilen Tepkiler	69

KISALTMALAR

a.g.k.	:adı geçen kitap
a.g.m.	:adı geçen makale
a.g.t.	:adı geçen tez
D.E.Ü.İ.İ.B.F.	:Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi
Ed.	:Editör
İ.Ü.İ.F.	:İstanbul Üniversitesi İşletme Faköltesi
K.M.O.	:Kaiser-Meyer-Oklin
SBE	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
SGK	:Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	:Statistical Package for Social Sciences
s.	:Sayfa
S.	:Sayı
vd.	:Ve diğeri

GİRİŞ

Değişen ve gelişen toplum düzeni, bunlara ek olarak ortaya çıkan nüfus yoğunluğu, insanlar arası etkileşimin büyük ölçüde artmasına neden olmuştur. Bu denli büyük kitlelerin bir arada yaşaması ve sürekli etkileşim halinde olması bireylerarası çatışmayı da kaçınılmaz hale getirmiştir. Toplumsal etkileşimin doğal gerekliliği olan çatışma, örgütsel yaşamın da bir gerekliliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman içerisinde çatışma gerçeğinin kabulü ile çatışmayı önleme çabaları yerini çatışmayla beraber yaşamaya ve çatışmayı örgütlerin lehine çevirme olgusu üzerine çalışmaya yönlendirmiştir.

Çatışmanın örgütsel yapı üzerindeki etkileri nedeniyle yönetim bilimi de çatışmayı üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir araştırma alanı olarak görmektedir. Geçmiş dönemlerde ki yönetim anlayışı irdelendiğinde çatışmanın ortadan kaldırılması gereken bir olgu olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Modern yönetim anlayışı bu algıyı çok farklı bir boyuta taşıyarak örgütlerin ilerlemesi ve gelişmesi yönünde üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgu, geliştirici ve aynı zamanda örgütsel gelişmeyi hızlandırıcı itici bir güç olarak değerlendirmektedir.

Çatışmaların temeline inildiğinde bireyler arası farklılıkların temel dayanak olması durumuyla karşılaşılmaktadır. Bu farklılıkların en alt düzeye indirilmesi noktasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu yönüyle örgütsel çatışma yöneticilerin en çok meşgul oldukları konuların başında gelmektedir. Örgütsel çatışmanın tam anlamıyla ortadan kaldırılabileceği mevcut şartlar altında pek mümkün gözükmemekle beraber, bu durumun çok boyutlu düşünülerek örgütlerin lehine çevrilmesi üzerine strateji ve güncel eylem planları sayesinde avantaja dönüştürülmesi konusu üzerine odaklanılmalıdır. Bu bağlamda ele alındığında örgüt yönetimine düşen en önemli görev çatışmayı derinlemesine analiz ederek örgütün amaçlarına hizmet edecek biçimde kullanmaktır.

İş tatmini kavramı çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyetin bir nevi çıktısıdır. Örgütlerin geleceklerini belirleyen bilimsel araştırmalarda bu kavram sıklıkla kullanılmaktadır. Günümüz dünyasında gittikçe sertleşen rekabetçi ortam

örgütleri var olma mücadelesi içine sokmaktadır. Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz ki üyelerinin başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgilidir. İşgörenlerin başarıları olabilmesi için birinci şart yaptıkları işten doyum almaktır.

Çalışanların işlerinde tatmini sağlamak örgütlerin birincil görevidir. İş tatminini sağlayan olumlu etmenleri hazırlamak, olumsuz durumlardan da çalışanları kurtarmak örgütsel amaçlar arasında olmalıdır. Örgütün bir başka amacı da kendisinin tatminini sağlamaktır. Bu durum örgütlerin etkinliğini artırır. Her iki taraf da amaçlarını dengeli bir şekilde gerçekleştirirse hem bireysel tatmin hem de örgütsel etkinlik sağlanmış olur.

Çalışmamızda örgütler için kaçınılmaz ve doğal bir olgu olan örgütsel çatışmanın oluşmasına neden olan faktörlerin, örgütün en önemli kaynağı olan çalışanın iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, öncelikli olarak çatışma kavramı ele alınarak, çatışma kavramının tanımı, çatışma süreci, çatışma türleri, çatışma nedenleri, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, iş tatmininin önemi, iş tatmini kavramının tanımı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları, çalışanların iş tatminsizliklerini ifade biçimleri konuları açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel çatışmanın iş tatminine etkisi konusuna değinilmiştir.

Son bölümde ise bir kamu kuruluşunda yaptığımız araştırmanın metodolojisine ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin nasıl toplandığı, değerlendirildiği ve istatistikî yöntemler kullanılarak hangi sonuçların elde edildiği anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmayı sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olarak düşünmemek gerekir. Toplumsal bir olgu olduğundan, sosyoloji, antropoloji, psikoloji gibi birçok bilim dalının inceleme alanına girmektedir. Çatışmanın, değişik ortamlarda, değişik düzeylerde ve farklı boyutlarda ele alınmış olması bu kavramın çok farklı tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir.¹

Çatışma sadece insanların değil bütün canlıların yaşamları boyunca karşılaştıkları bir durumdur. Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek zorundadırlar. Bu mücadele sonucunda yeri geldiğinde ise çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal önem arz eden bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir takım engellerle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. Böyle bir durum insanlar için hem fizyolojik hem de psikolojik anlamda gerginlik yaratmaktadır.²

Çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, beklentiler, amaçlar veya güdüler sürecinin birbiriyle uyumlu olmaması durumu olarak tanımlanabilir.³ Çatışmaların düzeyi ne olursa olsun, çatışmanın temelinde, uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık bulunmaktadır. Bu unsurların olduğu ortamlarda birey ya da gruplar, karşı tarafa kendi fikirlerini, değer yargılarını ve amaçlarını kabul ettirmeye çalışırlar. Birey ya da gruplar karşı tarafın aynı işleri yapmasını engellemek için de ayrı bir çaba gösterirler. Herkes kendi otorite ve sorumluluğundan emin olmakla beraber, aynı örgütsel amaçlarda da her zaman birleşmemektedirler.⁴ Bu farklılıklardan

¹ İsa Uysal, “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2004, s.8

² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s.553

³ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, 2003, s.262

⁴ Nuri Tortop ve diğerleri, **Yönetim Bilimi**, 7. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2007, s. 253-254

ve bireylerin kendi görüşlerini karşı tarafa kabul ettirme hırsından dolayı insanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgu olmaktadır.⁵ Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin veya grubun herhangi bir sorunla karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulmasıdır.⁶

Çatışma sadece bireyler açısından değil örgütler açısından da çok önemlidir. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların aynı amaç için bir arada çalışırken meydana gelen sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin duraksamasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır.⁷ Örgütsel çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Çünkü örgütler, farklı çevre ve kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik, amaç, tutum, inanç, değer yargısı, yetenek, algı ve çıkarılara sahip bireylerden oluşmaktadır.⁸

Çatışma kavramı, çoğu zaman rekabet kavramı ile eş anlamlı, işbirliği kavramı ile de zıt anlamlı olarak düşünülmüştür. Çatışma ile rekabet arasında kavramsal olarak ayırım yapmak kolay değildir. Rekabet, yarış halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı fakat hedefe varma çabalarında birinin bir diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. Örneğin, işletmenin pazarlama bölümünde çalışanların hedeflenen satış miktarına ulaşmak için birbirleriyle sürekli yarış halinde olmaları verilebilir. Burada bireylerin birbirlerinin amaçlarını engelleyecek müdahalesi söz konusu değildir. Taraflardan birinin diğerine müdahale etme fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahale ediyorsa artık durum rekabetten çıkıp, çatışmaya dönüşüyor demektir.⁹ İki ya da daha fazla birey ya da grubun ortak amaç hedef, istek ve arzularına ulaşmak için birlikte çalışmalarını ise işbirliği anlamına gelir. Çalışanlar aynı anda hem çatışma içinde, hem de işbirliği içinde olabilir. Çatışma

⁵ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003, s.1

⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002,s.323

⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 609

⁸ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Seçkin Basım, 2004, s. 252

⁹ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci,, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008, s. 357

kavramını işbirliğinin karşıt bir kavramı olarak düşünmemek gerekir. İş birliğinin ya da çatışmanın olup olmaması birbirinden farklı durumları ifade etmektedir.¹⁰

Çatışma, örgütler için, taşıdığı olumlu özelliklerden dolayı bir güç kaynağı oluşturmaktadır. Bireyler ya da örgütler arası çatışmalar, bu güne kadar gizlenmiş, dile getirilmemiş sorunların ortaya çıkmasını ve bu sorunların çözümlenmesi için çaba harcanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, birbirine zıt gruplar arasında iletişimin artırılmasını ve örgüt için gerekli olan değişimin yapılmasına katkı sağlayabilmektedir. Ancak; bu yararlı sonuçlara ulaşmak için çatışmanın yöneticiler eliyle etkin ve düzenli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Etkin yönetilen çatışmalar, örgüt kültürünün ve amacının gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Çatışmalar hoş olmasa da örgütlerin gelişmesi ve varlıklarını sürdürmesi için gerekmektedir. Yönetilemeyen çatışmalar sorunları artırmakta, bu yüzden de çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmeleri, örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda da yöneticilere önemli görevler düşmektedir.¹¹

1.2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Bir örgütte çıkabilecek çatışmaları çeşitli yönetim teorileri değişik şekillerde ele almaktadır. Bazı örgüt kuramcıları çatışmayı örgüte zarar verici bir etken olarak görürken bazıları da örgüt için kaçınılmaz bir sonuç olarak görmektedirler. Literatürde çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar, geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım şeklindedir.

1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusunda yapılan ilk araştırmalarda çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlanmıştır. Çatışmanın şiddet, zarar, yıkım ve mantıksızlık gibi kavramlarla eş anlamlı olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Bu görüş, 1930 ve 1940'larda yapılan çeşitli araştırmalarda tutarlı sonuçlar vermiştir.¹²

¹⁰ Salih Güney, (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın, 2007, s.104

¹¹ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 254

¹² Metin Ateş, **Çatışma**, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>, (15.07.2011), s.1

Geleneksel yaklaşım çatışmayı, örgüte zarar veren, örgütün faaliyetlerini aksatan ve maliyetlerinin artmasına neden olan bir olgu olarak görmüştür. Çatışma, çalışanlar arasında stres ve sıkıntı yaratmakta, stres ve sıkıntı altında verilen kararlar veya gerçekleştirilen davranışlar ise çalışanda iş tatminsizliği yaratarak, üretimi veya üretime katkıyı azaltacaktır.¹³

Bu görüşü savunan örgüt kuramcıları, çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olduğu üzerinde durmuşlardır. Örgüt açısından ortaya çıktığında örgüt etkinliğini azaltan ve sonuçlarının yıkıcı etkiler doğurabileceği ifade edilmiştir. Örgütlerde çatışmanın acemi yönetimlerden ve huzursuzluk çıkaranlardan kaynaklandığı düşünülür. Uygun yönetim taktikleriyle bunların ortadan kaldırılmasıyla çatışmadan kurtulup daha olumlu performansa ulaşılabilir. Örgütlerde yönetimlerin görevi örgütü bu tür sıkıntılardan uzak tutarak örgütün varlığını ve büyümesini sağlamaktır.¹⁴

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal görüş 1940'lı yıllarda popüler hale gelmiş ve ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmaların ortaya çıkmasının doğal olduğu fikri benimsemiştir.¹⁵ Bu yaklaşımı savunanlara göre örgüt, içinde amaç, beklenti, gereksinim ve çıkarları sürekli çatışan insan ve gruplardan oluşmakta; örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı anlaşmazlıklar ve çatışma ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, örgütteki var olan kaynak paylaşımı, kaynakların ortak kullanımı ve önceliklerin belirlenmesi konusunda birim yöneticileri arasında uyuşmazlık ve çatışma görülebilir.

Geleneksel yaklaşımın her türlü çatışmayı örgüt için zarar verici olarak görmesine karşın, davranışsal yaklaşım örgütte ortaya çıkan çatışmaların bir kısmının örgütteki bazı sorunlara işaret ettiği ve bu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirmesi için yönetimi harekete geçirmesi yönünden işlevsel olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca davranışsal yaklaşımı savunanlar da geleneksel yaklaşımda olduğu gibi çatışmayı ortaya

¹³ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayım, 1996, s. 161

¹⁴ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, 2.Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2006, s.96

¹⁵ Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, <http://www.esosder.com/dergi/23304-332.pdf>, (20.07.2011)

çıkar çıkmaz çözümlenmesi, aksi halde her türlü önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak da görmüşlerdir.¹⁶

Sonuç olarak etkisini 1940'lerden 1970'lerin ortalarına kadar gösteren bu görüş, çatışmaların örgüt için kötü olmadığına, tam aksine iyi yönetildiğinde örgütün performansına ve verimine katkı sağladığına inanır.

1.2.3. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşımına göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın olmaması ya da azlığı örgütlerde durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın şiddetlendiği durumlarda ise çalışanlar arasında işbirliği azalır, iletişimde aksamalar olur, husumet ve düşmanlık duygusu artar, işler birikir ve karar verme süreci zayıflar ya da durma noktasına gelir. Bu durum örgütlerin istemediği bir sonuçtur.¹⁷

Modern yönetim anlayışı çatışmayı, performansı olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak gördüğü gibi, doğrudan performansın bir koşulu olarak da görmektedir. Belirli düzeyde gerçekleşen çatışma, grup üyelerinin daha sorgulayıcı daha çok özeleştiri yapabilen ve daha yeniliğe açık hale gelmesini sağlayacaktır. Bu düşünce, çatışmayı gerekli görmekle beraber çatışmanın belli bir düzeyde kalması gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütlerde çatışmaların belli bir seviyede kalması ancak iyi yöneticiler sayesinde olur.¹⁸

Modern yaklaşım çatışmayı iki grupta incelenmektedir. Bunlar; İşlevsel çatışmalar ve İşlevsel olmayan çatışmalardır. İşlevsel çatışma, örgütün iş başarısını ve performansını arttıran çatışma türüdür. Örneğin, bir işletmedeki bütün birimlerin ortak karar alması gereken pazar geliştirme konusunda, ortaya çok farklı fikirler atılacak ve bu fikirler sonunda çatışma ortamı doğabilecektir. Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmesi yönünden işlevsel bir çatışma ortamı yaşanacaktır. İşlevsel olmayan çatışma türü ise örgüte zarar veren, örgütün varlığını tehlikeye atan ve örgütün hedeflerinin

¹⁶ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 354-355

¹⁷ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994, s.122

¹⁸ Murat Türk ve Selen Doğan, "Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma" **Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi**, c.5,sayı.18, 2002, s.63

gerçekleşmesini engelleyen çatışmalardır. İşlevsel olmayan çatışmalar örgütlerin bir an önce önlemini alarak ortadan kaldırması gereken çatışmalardır.¹⁹

Daha çok çatışmanın yönetilmesi üzerinde duran bu yaklaşıma göre çatışmanın gelişimci ve yenileyici olabilmesi, olumlu sonuçlar verebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Gruplarda, uyumlu, sakin ve her zaman aynı görüşe sahip kişilerin, sinerji yaratabilmeleri ve var olan yaklaşımlarını geliştirebilmeleri amacıyla yöneticiler tarafından kimi durumlarda çatışmanın teşvik edilmesi gerekmektedir. Örgütsel gelişim ve örgüt içi sinerjiyi yakalamak için örgütlerde çatışma yönetimi anlayışının ve yöntemlerinin doğru olarak bilinmesi ve kullanılması önemlidir.²⁰

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
<ul style="list-style-type: none">• Çatışmadan kaçınılabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Çatışma kaçınılmazdır.
<ul style="list-style-type: none">• Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturması ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	<ul style="list-style-type: none">• Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
<ul style="list-style-type: none">• Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	<ul style="list-style-type: none">• Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
<ul style="list-style-type: none">• Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	<ul style="list-style-type: none">• Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
<ul style="list-style-type: none">• Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	<ul style="list-style-type: none">• Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerektirir.

Kaynak: Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve **Örgütlerde Davranış**, Ankara, 2008, s. 356

¹⁹ Can, a.g.k., s. 327

²⁰ Tuba Sütü, "Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 s. 8

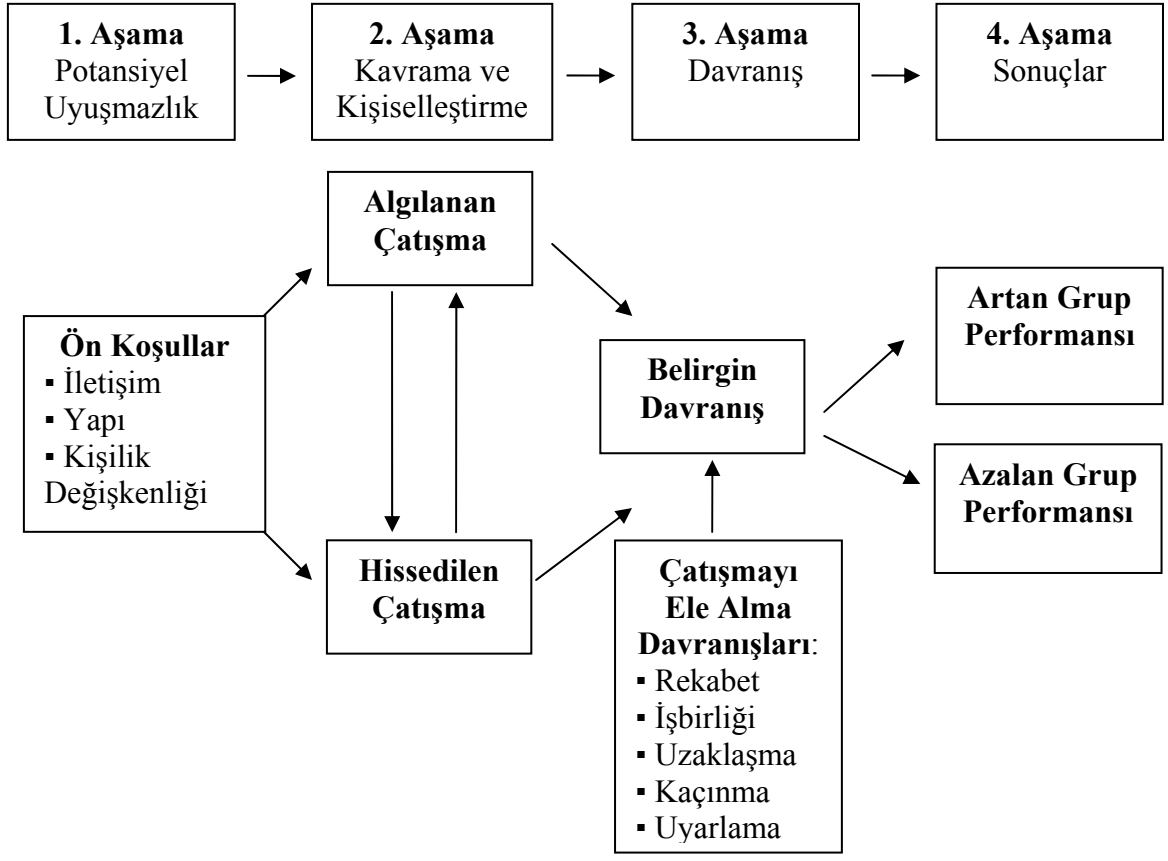
Çatışma kavramı ile ilgili olarak üç yaklaşımdan, ilk ikisinin klasik ve neoklasik yaklaşıma, sonuncusunun ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak Tablo 1`deki gibi ilk iki yaklaşımı geleneksel yaklaşım, diğer yaklaşımı da modern yaklaşım başlığı altında karşılaştırmak mümkündür.²¹

1.3. ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgütsel çatışma, Robins tarafından birbiriyle ilişkili dört aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreçler; Potansiyel Zıtlıklar, Kavrama ve Kişiselleştirme, Amaçlar ve Davranış ve Sonuçlardır. Çatışma oluşum sürecinin Şekil 1`de aşamaları gösterilmektedir.²²

²¹Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 355

²² Muhammet Düşükcan,, “İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci”, **Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı. 1, 2003, s. 102



Şekil 1. Çatışma Oluşum Süreci

Kaynak: Muhammet Düşükcan, “İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci”, **Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı. 1, 2003, s. 102

1.3.1. Potansiyel Zıtlıklar Aşaması

Çatışmanın doğması için fırsat yaratan koşulların varlığı çatışma sürecinde ilk adımdır. Bu koşulların varlığı hemen çatışma olacağı anlamına gerekmez. Fakat çatışmanın meydana gelmesi için bu şartların varlığı zorunludur. Bu koşullar genel anlamda ve bölümde toplanır. Bunlar; İletişim, Yapı ve Kişisel değişkenlerdir.²³

1.3.1.1. İletişim

İletişim örgütler için vazgeçilmez bir kavramdır. İletişim eksikliği örgütlerdeki en büyük çatışma nedenlerindedir. Fakat iletişim eksikliği tüm çatışmaların nedeni değildir. Ancak insanlar için gerekli ve önemli bir araç olduğundan çoğu zaman

²³ Düşükcan, a.g.m., s. 102

çatışmaya neden olur. İnsanların birbirleriyle olan samimi ve sıkı ilişkileri, bilgi paylaşımı çatışmayı azaltıcı unsurlardır. Bütün bunlarla beraber iletişim sürecinde meydana gelen sorunların verimliliği azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlaşılmalara neden olduğu ve bunun sonucunda da bireyler arasında çatışmayı ortaya çıkardığı görülmüştür.²⁴ Örgütlerde iletişimi engelleyici faktörleri ortadan kaldırmak çalışana hem kendini daha rahat ifade etme şansı hem de işlerini kolayca yürütme şansı verir.

1.3.1.2. Yapı

Örgütlerde yapı kavramı çok geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Örgütsel yapı, büyüklük, uzmanlaşma derecesi, bireylerin amaçlarında farklılık, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, gruplar arasındaki bağımlılık derecesi gibi kavramları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çatışma süresi ve çatışmanın ters ilişkili olduğu bulunmuştur. Grup büyüdükçe ve uzmanlaşmaya gidildikçe çatışma olasılığı da o kadar artmaktadır. Grup üyelerinin genç olduğu ve çalışan devir hızının fazla olduğu örgütlerde çatışma potansiyeli de fazla olmaktadır. Araştırmalar, sürekli olarak personel davranışlarını kısıtlayan bir kontrolün ve sıkı bir denetimin olduğu otoriter liderlik tarzında çatışmanın yüksek olduğunu öne sürmektedir. Çok fazla katılımcı bir liderlik tarzı da, katılımı beraber çıkar çatışmaları doğuracağı için çatışmayı teşvik edebilmektedir.²⁵ Örgütlerde çalışan personelin kendilerine uygun olmayan örgüt yapısına karşı direnmesi, mevcut yapıyı değiştirme isteği, çalışanlar arasında hem çatışma çıkmasına hem de tatminin düşmesine neden olur.

1.3.1.3. Kişisel Farklılıklar

Kişisel farklılıklar her zaman görülebilen bir çatışma şeklidir. Bireylerin farklı kültür, çevre ve ortamdan gelmeleri, farklı değer yargıları taşımaları çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireyler örgütte hem kendi amaçlarını ve isteklerini yerine getirmek için çalışırlar, hem de örgütün amaçlarını ve hedeflerini yerine getirmek için uğraşırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri örgütün amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin

²⁴ Sütü, a.g.t, s.14

²⁵ Enver Özkalp, Çiğdem Kırel,(Ed. Enver Özkalp) **Örgütsel Davranış**, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, s.171

amaçları ile ters düşebilmektedir. Oluşan durumlar karşısında kimileri tarafsız davranmayı tercih ederken, kimileri de daha duygusal davranabilmektedir. Bunun yanında bazıları rasyonel davranırken, bazıları da rasyonel olmayan davranış sergileyebilmektedir. İnsanların çıkarları ön planda olduğundan, çıkar birliği olan kişilerle zamanla birleşerek grup oluşturup çatışma ortamı yaratabilirler. Kişilik farklılıklarından dolayı çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili duygu ve düşünceleri, gözetim şekli, ödüller ve mevkilerle ilgili konularda çatışma oluşturabilecek faktörlerdir.²⁶

1.3.2.Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması

Potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamına gelen kavrama ve kişiselleştirme çatışma sürecinin ikinci aşamasıdır. Çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları algılaması ve durumu ile ilgilidir. Çatışma bazen sadece algılama farklılıklarından dolayı gerçekleşebilir. Örgütlerde çatışmaya neden olan birçok sebep varken, bireyler sadece bunların bazılarını odaklanarak, çözülemeye çalışmaktadırlar. Potansiyel çatışma, çatışmanın algılanmasında her zaman öncelikli olmamaktadır. İnsanlar çatışmanın olmadığı durumlarda bile, olayları çatışma varmış gibi algılayabilmektedir.

Bazen bireyler aynı düşüncede olmamalarına rağmen birbirlerine karşı düşmanlık beslemezler ve herhangi bir sorunun çözümü karşısında bireysel olarak da bir şey yapmazlar. Bazı çatışmaların sinir, stres ve düşmanlık gibi güçlü duygusal boyutları vardır. Taraflar düşmanlıklarını hem sözle, hem de fiziksel olarak ifade edebilir. Düşmanlık boyutuna varan bu tür bir çatışmayı önlemek de yönetmek de oldukça zordur.²⁷

1.3.3.Amaçlar ve Davranış Aşaması

Örgütsel çatışmanın davranış aşamasında, bireyin amaçlanan hedeflerine ulaşmasını ya da bireysel çıkarlarını arttırmasını engelleyen davranışlar söz konusudur.

²⁶ Özkalp, Kırel, a.g.k., s. 171

²⁷ Adnan Ceylan, Ercan Ergün, Lütfühak Alpkın, “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı. 2, İstanbul, 2000, s. 41-42

Bu bir diğeri engellemek için yapılmış bilinçli bir hareket olmalıdır. Bu anda çatışma açığa çıkmıştır. Açık çatışma; gizli, çok kontrol edilen sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklara varan tutumlarda olabilmektedirler. Bu aşamada çatışmayı idare etme davranışları başlamaktadır. Taraflar çatışma ortaya çıktığında, çatışmayı yönetecek bir yaklaşım bulacaklardır. Bu yaklaşımlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Tarafların çatışmayı idare etmeleri ancak mevcut çatışmaya uygun bir yaklaşım seçerek olur.²⁸

1.3.4.Sonuçlar Aşaması

Son aşama ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Çatışmanın her zaman grup başarısını olumsuz etkilemesi söz konusu değildir. Bazı durumlarda olumlu sonuçlara da yol açabilir. Çatışmanın grup başarısını olumlu etkilemesi durumu işlevsel sonuçlar olarak nitelendirilir. Tam tersi grup başarısını olumsuz etkilemesi durumunda ise işlevsel olmayan sonuçlar olarak değerlendirilir.²⁹

1.3.4.1.İşlevsel Sonuçları

Çatışma kararları örgütte yeniliği ve yaratıcılığı teşvik ettiğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı artırdığında, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında, öz eleştiri ve değişim ortamı hazırlandığında yapıcıdır. Yapılan araştırmalar, değişik görüş ve fikirlere izin verildiğinde karar alma kalitesinin yükseldiğini öne sürmektedir. Farklı ve azınlığın sahip olduğu fikirlerin önemli kararlarda ele alınması yoluyla kalitede artış olabilmektedir. Çatışma, statüyü zorlar ve yeni fikirler oluşturulmasını, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar. Grubun değişime tepki gösterme olasılığını da artırır. Çatışmanın işlevsel sonuçları, örgütlerin sağlıklı bir yapıda ilerleyerek gelişip büyümelerine katkıda bulunur.³⁰

²⁸ Metin Ateş, **Çatışma**, www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm (28.07.2011)

²⁹ Özkalp, Kirel, a.g.k., s. 172

³⁰ Uğur Öztaş, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005, s.27

1.3.4.2.İşlevsel Olmayan Sonuçları

Çatışmanın bir grup ya da örgütün performansı üzerindeki yıkıcı etkileri iyi bilinmektedir. Çatışmanın istenmeyen sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığını azaltması, grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci plana atılması ve örgütün varlığını tehlikeye sokacak boyutlara ulaşması sayılabilir. Kısaca kontrol edilemeyen çatışma, grubun motivasyonunu bozmakta, performansını düşürmekte ve grup bağlarını koparmaktadır. Sonuç olarak grubun işleyişini aksatıp yıkılmasına neden olabilmektedir.³¹

1.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma çok farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve çok geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Çatışma türleri: Çatışmaya taraf olanlar açısından, Çatışmanın örgüt içerisindeki yeri açısından, Çatışmanın örgüt işleyişine etkisi açısından, Çatışmanın ortaya çıkma şekilleri açısından ve Diğer çatışmalar açısından beş farklı ölçüte göre sınıflandırılmıştır.

1.4.1. Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışmayı; Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma, Kişiler arası çatışma, Kişi-grup çatışması, Gruplar arası çatışma ve Örgütler arası çatışma olmak üzere beş farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

1.4.1.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bireyin, kendisinden, beklenenden tam olarak emin olmadığı ya da farklı, çelişkili ve yapabileceğinden daha fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar bireyi huzursuzluğa, kızgınlığa ve kendisini baskı altında hissetmeye sevk eder.³² Kişinin iç çatışmaları, bireysel boyutta gibi gözükse de örgüt içinde alınacak kararlarda, çalışanın yaşadığı çatışmalar örgüt açısından da büyük önem taşımaktadır. Örneğin, güçlü bir içsel çatışma nedeniyle gerilim yaşayan çalışan, bu gerilimin

³¹ Özkalp, Kırel, a.g.k., s. 172

³² Şerif Şimşek, Said Kınır, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s.45

etkisinde kalarak örgütte yaşanan olağan uyuşmazlıklarda veya benzeri durumlarda yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir.³³ Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar; engellenme, amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

Kişinin kendi iç çatışmasının kaynağında, bireyin gerçekleştirmek istediği davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasındaki, istemediği fark bulunmaktadır. Engellenmenin kişisel başarı ve örgüt amaçları üzerinde olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkileri de vardır. Örneğin engelleme çatışmasının, bireysel ve örgütsel verimliliği azaltıcı yönü bulunmakla beraber, bireyin engeli ortadan kaldırmayı daha çok istemesini, daha çok çalışmasını ya da örgütsel amaçlarla daha uyumlu olmasını sağlayacak yeni yönelimler ve hedefler belirlemesi yönünde olumlu sonuçları da olabilmektedir.³⁴

Örgütte çalışan birey ve gruplar amaçlar konusunda bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilmektedirler. Amaç çatışmasında çalışanın olumlu ya da olumsuz aynı değerde birden çok seçenekle karşı karşıya kalıp da bunlardan birini seçmek zorunda olduğunda ortaya çıkar. Amaç çatışmaları en aza indirgenebildiği ve örgüt amaçlarına uyum sağlanabildiği ölçüde; örgüt performansını ve etkinliğini artırmaktadır.³⁵ Amaç çatışmaları yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma, kaçınma- kaçınma çatışması olarak üç başlık altında incelenmektedir.

Yaklaşma - yaklaşma çatışması; bireyin kendisi için olumlu sonuç verecek seçenekler arasından seçim yapmak zorunda kaldığı zaman ortaya çıkan çatışmadır. Bu tür çatışmalarda arzulanan iki ya da daha fazla amaç arasında bir çekişme vardır.³⁶ Televizyonda aynı saatlerde yayınlanan, seyretmek istediği futbol maçlarından birini seçmek durumunda kalan birinin içine düştüğü kararsızlık bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

³³ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 360

³⁴ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 294,295

³⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış**, 3.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.327

³⁶ Mehmet. Silah, **Çalışma Psikolojisi**, 1.Baskı, Ankara, Selim Kitabevi, 2001, s.237

Yaklaşma - kaçınma çatışması; bireyin kendisi için olumlu ve olumsuz sonuçlara sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birey arzu ettiği bir şeyi elde etmek isterken bir yandan da elde ettiği şeyin olumsuz etkilerinden kaçınmaya çalışmaktadır. Bu yüzden birey kararsızlığa düşer. Çoğu zaman elde edilmek istenen şey, çok keyif verici ama birey üzerinde olumsuz etki oluşturabileceğinden, bireyde psikolojik baskı unsuru olabilmektedir.³⁷ Sürekli bir şeyler yemek isteyen birinin şişmanlıktan korkması bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

Kaçınma – kaçınma çatışması; bireyin olumsuz sonuç doğurma ihtimali olan iki olay arasından birisini tercih etmek durumunda kalmasıdır. Birey bunlardan birini seçmekte kararsızlığa düşer. Böyle durumlarda bu tür çatışmalar ortaya çıkar.³⁸ Ağrıyan dişini çektirmesi gereken bir hastanın hem ağrı çekmek istememesi, hem de dişini çektirmekten kaçınması bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

Rol, örgüt içinde belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir.³⁹ Rol çatışması ise bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalması durumunda, bu rollerden birisine, diğerine oranla daha fazla uyması olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰ Grubun, bireyden beklediği rollerin birbirinden değişik ve çelişkili olması durumunda birey kararsızlığa düşmektedir. Bunun yanında rol çatışması, bireye verilen görevin bitirilmesi için yeterli personelin olmaması, görevi yerine getirirken bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, iş yerinde çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan isteklerle karşılaşması durumunda artmaktadır.⁴¹

1.4.1.2. Kişiler Arası Çatışmalar

İki veya daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin birbirlerinden farklı amaç,

³⁷ Fulya E. Şendur, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006, s. 21

³⁸ Öztürk, a.g.k., s.265

³⁹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 5.Baskı, Ankara, Nobel Yayın, 2009, s.16

⁴⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7.Baskı, İstanbul, MİAD Yayınları, 2007, s.193

⁴¹ Adnan Ceylan, Yıldırım Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 7, İstanbul, 2006, s. 49-50

bilgi, metot ve değer yargılarına sahip olmalarıdır. Bunun yanı sıra bireylerin örgüt içinde farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip olmaları bu tür çatışmaların kaynağı olabilir.⁴²

Örgütlerde en çok karşılaşılan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki bireysel anlaşmazlıklar sonucu oluşan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki anlaşmazlıklar, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türüne örnek gösterilebilir.⁴³

1.4.1.3. Kişi-Grup Çatışmaları

Grup kavramı ortak bir özdeşlik duygusu hisseden ve paylaşılan norm ve amaçlar temelinde birbirlerini etkileyen, üyeler arasındaki ilişkileri düzenli ve yapısal yolla etkileyen insanların oluşturduğu çoğunluk olarak tanımlanabilir.⁴⁴

Bu tür çatışmalar daha çok, bireylerin grup tarafından, belirlenen normları kabul etmeleri yönünde yapılan zorlanmalar sonucu ortaya çıkar. Grup amaçlarını, paylaştığı değer, norm ve inançlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışma durumuna gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu durumda grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.⁴⁵ Kişi grup çatışmasında birey, grubun normlarını ve standartlarını benimsemezse yalnızlaştırılarak grubun dışına itilir.⁴⁶

1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Gruplar arası çatışma, iki ya da daha fazla grup arasında çeşitli anlaşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır.⁴⁷ Başka bir ifadeyle gruplar arası çatışma, bir örgüt içinde önceden belirlenen amaçları yerine getirmek için bir arada bulunan ve her

⁴² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2010, s.649

⁴³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2008, s.617

⁴⁴ Güney, Davranış Bilimleri,, s.139

⁴⁵ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.45

⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 3.Baskı, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987, s.28

⁴⁷ Özkalp, Kirel, a.g.k. s.175

birinin görev, yetki ve sorumlulukları birbirinden farklı olan örgütsel gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır.⁴⁸

Örgütlerde biçimsel olarak gruplar arasında, düşünce, planlama ve yöntemler bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Aynı bölümde çalışan, amaçları ve çıkarları aynı yönde olan personeller birleşerek küçük gruplar oluşturabilirler. Bunun sonucunda oluşan biçimsel olmayan gruplar arası güç mücadeleleri de çatışmaları doğurmaktadır. Ayrıca örgütlerde kurmay yöneticiler ile komuta yöneticiler birtakım planlamalar ve uygulamalar açısından anlaşmazlığa düşebilmektedirler.⁴⁹

Örgütlerde, yönetici için gruplar arası çatışmaların yönetimi oldukça zordur. Çünkü yönetici bir grup mensubu olarak çatışan taraflardan birine mensup olabilir. Buna rağmen yönetici hakem rolü oynasa da bu durum gruplarca beğenilmediği takdirde örgütün genelini etkileyecek bir neden olarak gösterilebilir.⁵⁰

1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Bir örgütün kendi sınırları dışındaki örgüt ya da örgütlerle çatışmasını ifade eder.⁵¹ Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayışı içinde benzer sektörlerde faaliyet gösteren birden fazla örgüt birbirleriyle çatışma içinde bulunabilmektedirler. Bu tür çatışmaların nedeni olarak, piyasadaki sert rekabet koşullarında, bir örgütün hedeflerinin aynı sektördeki diğer bir örgütün hedefleri veya menfaatleriyle çakışması gösterilebilir. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesinin yanında düşük fiyatlarla birlikte etkin ve verimli kaynak kullanımına yol açacağı kabul edilmektedir.⁵²

⁴⁸ Ahmet Yatkin, "Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri", **Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, Elazığ, 2008, s. 10

⁴⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2007, s.561

⁵⁰ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 259

⁵¹ Ataman, a.g.k., s.475

⁵² Şimşek , Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 363

1.4.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Bu tür çatışmalar, çatışmanın örgütteki hiyerarşik düzenin hangi basamağında ya da basamakları arasında ortaya çıktığına göre sınıflandırılırlar. Bunlar; Dikey çatışma, Yatay çatışma ve Emir komuta-Kurmay çatışması şeklinde ele alınmıştır.

1.4.2.1. Dikey Çatışma

Örgüt içerisinde farklı hiyerarşik düzeyde bulunan birey veya kademeler arasındaki çatışmadır. Dikey çatışma ast-üst çatışması olarak da ifade edilebilir.⁵³ Ayrıca değişik seviyelerdeki bireyler, gruplar ve gruplar arasındaki yetki paylaşma, kaynak paylaşma, güç kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşmaktan ortaya çıkar. İletişimden kaynaklanan problemler, amaç farklılıkları, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklikler çalışanların performansıyla ilgili sorunlar örgütlerde dikey çatışmaların sıkça yaşanmasına neden olan faktörlerdir.⁵⁴

1.4.2.2. Yatay Çatışma

Aynı hiyerarşik düzeydeki birey veya kademeler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir.⁵⁵ Örgüt içinde sınırlı kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler ve gruplar arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir. Bu tür çatışmaların temel nedeni çalışanların veya grupların birbirlerini rakip olarak görmeleridir.⁵⁶

1.4.2.3. Emir Komuta ve Kurmay Çatışması

Örgütlerde sıkça görülen bir çatışma türüdür. Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta ve kurmay personeli arasında görülen çatışmadır. Örgütlerde emir-komuta yöneticileri dikey yetki ve sorumluluğa sahiptir. Kurmay yöneticinin ise böyle bir yetkisi yoktur. Kurmay yöneticinin sadece uzmanlıktan kaynaklanan görüş bildirme yetkisi vardır. Komuta yöneticisinin üzerinde

⁵³ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.105

⁵⁴ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.45-46

⁵⁵ Koçel, a.g.k., s.650

⁵⁶ Öztürk, a.g.k., s.267

herhangi bir yaptırım gücü olmayan kurmay yönetici, sadece onlara uzmanlık alanları ile ilgili konularda yol göstericilik ve danışmanlık yapmaktadır. Kurmay personel, örgüt yönetimi üzerinde sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusu ile ilgili görüşlerini rahatlıkla söyleyebilmektedir.⁵⁷

Emir-komuta ve kurmay yöneticiler arasındaki bazı farklılıklar çatışmaların temel nedenidir. Şöyle ki; emir komuta ve kurmay yöneticiler sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı fikirlere, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptirler. Bu farklılıklar emir-komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.⁵⁸

1.4.3. Çatışmanın Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri

Bu tür çatışmalar, örgüt işleyişine etkisine göre, Fonksiyonel çatışma ve Fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde incelenmektedir.

1.4.3.1. Fonksiyonel Çatışma

Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmaya katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütteki değişik sorunların ortaya çıkmasını ve bu sorunların yönetimin dikkatine sunulmasını sağlar. Ayrıca bu tür çatışmalar, örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.⁵⁹ Görev tanımları ya da iş süreçleri konusundaki çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşması yönünde olumlu katkı sağlamaktadır. Böyle olunca işlerin daha iyi yapılmasına yönelik değişik fikirler ortaya çıkmakta ve grup performansı artmaktadır. Bu tür çatışmaların fonksiyonel çatışma sınırlarında kalabilmesi için çatışmanın belirli bir boyutta çözüme kavuşturulması gerekir. Çatışmaların çözümsüzlüğü durumunda rol ve görev belirsizliği, zaman kaybı ve çalışanların değişik hedefler doğrultusunda hareket etmeleri gibi sorunlar ortaya çıkar. Örgüt yöneticileri örgütün geleceğini yakından ilgilendiren

⁵⁷ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 260

⁵⁸ Asuman U. Türkel, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s. 112

⁵⁹ Koçel, a.g.k., s.647

bu tür çatışmaları belli bir seviyede tutmak için sürekli olarak kafa yormalı ve yeni stratejiler geliştirmelidirler.⁶⁰

1.4.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Bu tür çatışmalar, sağlıklı olmayan ve genellikle iki ya da daha fazla birey ya da grubun yıkıcı fikir ayrılıklarında bulunması şeklinde tanımlanabilir. Fonksiyonel olmayan çatışmalarda ilgi ve dikkatin işten uzaklaştırılarak çatışmanın ve çatışmaya dâhil olan bireyler üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Örgütlerdeki bu tür çatışmaların, olumsuz sonuçları vardır. Önyargılar, zayıf iletişim, verimliliğin düşmesi ve sabotaj bunlardan bazılarıdır. Fonksiyonel olmayan çatışmaları anlamamıza yardımcı olacak en önemli nokta, bu çatışmaların çoğu kez duygusal ve davranışsal olduğudur. Kısaca; örgütlerde fonksiyonel çatışmalar teşvik edilirken, fonksiyonel olmayan çatışmalar ya önlenmeye çalışılmalı ya da çıkan çatışmalar en kısa sürede çözülmelidir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütlerin istemediği çatışmalardandır.⁶¹

1.4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekilleri Bakımından Örgütsel Çatışmalar

Bu tür çatışmalar, ortaya çıkış şekillerine göre; Potansiyel çatışma, Algılanan çatışma, Hissedilen çatışma ve Açık çatışma olarak dört başlık altında sınıflandırılabilir.

1.4.4.1. Potansiyel Çatışmalar

İki veya daha fazla grup ortak bir amaç doğrultusunda karşı karşıya geldiklerinde potansiyel bir çatışma ortaya çıkar. Bu durum değişme dönemlerinde sıklıkla yaşanır.⁶² Örgütlerde henüz bir çatışma mevcut değildir. Ama bazı etmenlerin varlığı çatışma doğurabilecek niteliktedir. Örgüt içindeki bireyler ve gruplar arasındaki amaç ve çıkar farklılıkları potansiyel çatışmaya zemin hazırlayan bir örnektir.⁶³

⁶⁰ Ataman, a.g.k., s.476

⁶¹ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.44

⁶² Özkalp, Kırel, a.g.k. s.168

⁶³ Can, a.g.k., s.324

1.4.4.2. Algılanan Çatışmalar

Çatışmaya dâhil olan tarafların olay ve durumları algılama biçimiyle yakından ilgili olan bu çatışmalar örgütlerde en çok rol çatışması şeklinde görülür.⁶⁴ Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı biçimde birbirini tehdit edici göndermeleri, baskı veya suçlama politikalarıyla sindirmeye çalışma girişimleri algısal çatışma koşullarındandır. Bu tür çatışmalarda olay ve durum karşısında karşı tarafın takındığı tavır önemlidir.⁶⁵

1.4.4.3. Hissedilen Çatışmalar

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kızgınlık, kırgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur. Hissedilen çatışmada daha çok tarafların olay hakkındaki hisleri ön plandadır.⁶⁶ Bu tür çatışmalarda his ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek şekilde kişiselleşip kişiselleşmeyeceğini yakından etkiler. Kişiselleştirilmemiş durumların çözümü kolay olmaktadır. Fakat kişiselleşen durumların çözümü pek de kolay olmamaktadır. Bu durum da bireylerde gerginlik ve sıkıntı yaratmaktadır.⁶⁷

1.4.4.4. Açık Çatışmalar

Açık çatışmalarda daha çok çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdikleri davranışlar ön plandadır. Burada söz veya eylemsel olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur. Belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme şeklinde de çatışma kendini göstermektedir.⁶⁸

Bu tür çatışmada, çatışmanın etkileri davranışlarda kendini gösterir. Çatışmacı davranışlar, pasif direnmeden açık saldırganlığa kadar değişen özellikler gösterir. Açık çatışma, bireyin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla; bilinçli ve belirgin olarak

⁶⁴ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.105

⁶⁵ Silah, a.g.k., s.251

⁶⁶ M. Şerif. Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Konya, Günay Ofset, 2002, s.297

⁶⁷ Gökçen G. Acar, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Kurumları İle Çatışma Düzeyleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ, 2006, s.33

⁶⁸ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 260

karşısındaki kişilerin huzurunu bozacak davranışlara yönelme şeklinde veya karşı tarafın amaçlarında yıkıcı etki yaratabilecek davranışlar olarak ifade edilebilir.⁶⁹

1.4.5. Diğer Çatışmalar

Örgütler içinde yaşanan diğer türdeki çatışmalar; Amaç çatışması, Rol çatışması, Kurumsallaşmış çatışma ve Beliren çatışma olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılabilir.

1.4.5.1. Amaç Çatışması

Amaç çatışması, bir amaca ulaşmanın; diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını içerir. Örgüt içerisinde bireylerin ve grupların farklı amaç gütmeleri gerekir. Böyle bir çatışma için hem olumlu hem de olumsuz yönlere sahip olan ya da birbirleriyle rekabette bulunan iki ya da daha fazla amacın birey için mevcudiyeti gerekir.⁷⁰

Örgütlerde, bireylerle grupların çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar amaç çatışmasına neden olur. Tüm örgütlerde, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı birtakım amaçları olduğu bilinmektedir. Bireyler ve gruplar, bazen amaç konusunda kendi aralarında, bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında anlaşmazlığa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı, verimliliği ve örgütsel etkinliği artacaktır.⁷¹

1.4.5.2. Rol Çatışması

Belirli konumda bulunan bireyden grup üyelerinin gerçekleştirmesini istedikleri görevler “beklenen rol”, her bireyin kendisinden ne beklendiğine ilişkin algılayışı “algılanan rol”, bireylerin kendilerinden beklenenleri gerçekleştirme gayreti

⁶⁹ Tarık Solmuş, “Örgütlerde Kişilerarası- Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:20, Mart 2001, s.42

⁷⁰ Asuman U. Türkel, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999, s. 145

⁷¹ Şimşek , Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 363-364

ise “oylanan rol” olarak adlandırılmaktadır. Bu roller arasındaki uyumsuzluklar rol çatışmalarının ortaya çıkmasına neden olur.⁷²

Rol çatışması; bireylerin örgüt içinde üstlendiği rol ile alakalı beklentileri ile başkalarının bireyden yapmasını bekledikleri rol arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanır. Bireylerin kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmemesi rol çatışmasını ortaya çıkarır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi, bireysel özellik ve yeteneklerinin üstlendiği role uygun olmaması veya bireyin davranışı ile rol davranışının birbirine uymaması gibi durumlar rol çatışmasının ortaya çıkmasına sebep olur.⁷³ Ayrıca örgütlerde rol belirsizliğinin olması da çatışmaya neden olur. Bu iki durum hem bireyin hem de ilişkide olduğu kişiler açısından; stres, moral bozukluğu, güven kaybı, motivasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçların doğmasına sebep olur.⁷⁴

1.4.5.3. Kurumsallaşmış Çatışma

Çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesi ile çatışma çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerini, nasıl bir çözüm yöntemi geliştireceklerinin, ayrıntılı olarak belirlendiği çatışma türü kurumlaşmış veya kurumsallaşmış çatışma olarak ifade edilir.⁷⁵ Bu tür çatışmaların en çarpıcı örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Bu alanda oluşacak sorunların ve şikâyetlerin kime ve nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları ve grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerekse yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır.⁷⁶

⁷² Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 260

⁷³ Erdoğan, İşletmelerde Davranış, s. 193

⁷⁴ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temek Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Yayın No:181, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, s.474

⁷⁵ Şimşek , Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 364

⁷⁶ Koçel, a.g.k., s.650

1.4.5.4. Beliren Çatışma

Bu çatışmalar özellikle emir-komuta konumuyla kurmay konumda çalışan yöneticiler arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Bu türden çatışmaların en önemli nedenleri arasında iş dışı sosyal ve bireysel faktörler gösterilebilir.⁷⁷

1.5. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Örgütlerde farklı düzeylerde ve farklı bireyler arasında ortaya çıkan çatışmaları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetebilmek için öncelikle çatışmaya yol açan nedenlerin kaynağına inmek ve bunları iyi yorumlamak gerekir. Çatışmalar çok farklı nedenlerden ortaya çıkabilmektedir. Çatışmaların nedenlerinin tüm yönleriyle irdelenip objektif bir şekilde ortaya konulması, çatışmanın çözümü açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.⁷⁸

Literatürde çatışma nedenlerinin sınıflandırılmasında, çeşitli şekiller bulunmakla beraber, çatışmaların nedenlerini; Bireysel faktörler, Örgütsel faktörler, İşle ilgili faktörler ve İletişim kaynaklı faktörler olmak üzere dört başlık altında ele alıp incelemek mümkündür.

1.5.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerde çalışan bireyler, Kişisel farklılıklar, Amaç ve değer yargılarındaki farklılıklar, Statü ve güç algıları gibi faktörlerden dolayı çatışmalar yaşayabilmektedir.

1.5.1.1. Kişisel Farklılıklar

Kişilik, bir kişinin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Ancak bazı özellikler vardır ki, kimi insanlarda bunlar birbirlerine benzerlik gösterirler, kimi özellikler de yalnızca ilgili kişiye aittir. Psikolojik olarak kişilik ifade edilmek istendiğinde belirli bir ferдин bütün özellikleri anlatılmak istenir. Davranışsal açıdan kişilik, kişinin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış

⁷⁷ **İşletmelerde Çatışma Yönetimi**, (<http://mahmutozdemir.8m.com/seminer41.html>), (27.11.2011)

⁷⁸ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.51

biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır. İnsanlar arasında bir takım benzerlikler olsa da kişilik kavramı, insanlar arası bir takım farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur.⁷⁹

Örgütlerde çalışanlar arasında kişilik farklılıklarının olması çatışmayı ortaya çıkarır. Yüksek baskıcılık dogmatizm ve düşük öz saygılık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları artırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da, çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Ayrıca kişinin özsaygısının düşük olması, diğer kişileri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve düşmanlığı destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur. Örgütlerde yöneticilerin, çatışmaların çözümüne yönelik adımlar atmadan önce çalışanların kişilikleri hakkında önbilgiye sahip olmaları işlerini kolaylaştıran bir etmendir.⁸⁰

1.5.1.2. Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütlerde bireylerin kültürleri, eğitimleri, aile yapıları, inançları, normları, duyguları ve zevkleri farklılık göstermektedir.⁸¹ Her birey farklı amaçlara sahip olduğundan olaylara bakışları ve davranışları da değişiklik göstermektedir. Çalışanların sahip oldukları değerler ve amaçlar ile örgütün sahip olduğu değer ve amaçlar birbirleri ile uyuşmadığında çatışmalar ortaya çıkmaktadır.⁸²

Örgüt yapısı içerisindeki fonksiyonel birimler, işbölümü ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar ve sorumluluklar geliştirirler. Bu birimler öncelikli olarak kendi amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşmaktadır. Bazen bu amaçlar başka birimlerin hatta örgütün amaçlarına ters düşmektedir. Örneğin; Pazar payını ve satış hacmini artırmak adına ürün çeşitlendirmesine gidilmesini savunan pazarlama bölümünün aksine, üretim bölümünün maliyetleri azaltmak adına fazla ürün çeşitliliğine gidilmesine karşı çıkması iki birim arasında çatışma çıkmasına neden olur. Örgütlerde amaç farklılıkları, daha çok kaynakların sınırlı olmasından, ödüllendirme sistemlerinin

⁷⁹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 7.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2006, s.172

⁸⁰ Baysal, Tekarslan, a.g.k., s. 315

⁸¹ Ataman, a.g.k., s.478

⁸² Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 557

işbirliği yerine sert rekabeti özendirilmesi ve örgütsel amaçların öznel bir şekilde yorumlanması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.⁸³

1.5.1.3. Statü ve Güç

Statü, bireylerin grupların ya da katmanların hukuksal, siyasal ve kültürel ölçütlerle değerlendirilip düzenlendiği bir toplumsal tabakalaşma biçimi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁴

Örgütlerde çalışma ortamındaki statü ve güç farklılıkları, çalışanların hem motivasyonunu hem de örgütsel amaçlara ulaşmasını etkilemektedir. Statü ve güç farklılıklarından doğan, gelir farklılıkları, toplumsal itibar, iş güvencesi gibi farklılıklar, çalışanların üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler göstermektedir. Özellikle aynı çalışma ortamında, aynı işi yapan ancak farklı statülere sahip çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenecek ve çatışma yaşayacaklardır.⁸⁵ Örgüt mensupları birçok nedenden dolayı, sahip oldukları güç alanını genişletmek isterler. Bu durum kendileri ile başkalarını çatışma durumuna getirebilir. Çalışanlar bu durumu güç artırma davranışı olarak algılar.⁸⁶

Örgüt içerisinde çalışanlar ve işverenler arasındaki eğitim, kültür ve gelir düzeyi farklılıkları da çatışma nedenidir. Yönetilen ve yönetenler arasında toplumsal statü farkı olmamasına karşın çalışılan örgütteki statü farklılıkları, bazen çok ayrı değerlendirilebilir. Statü sorunları bazen de teknoloji kaynaklı ortaya çıkabilir. Örneğin, uzun yıllar aynı örgütte çalışarak, bulunduğu konumda yavaş yavaş ilerleyen çalışana üst olarak daha az deneyimli fakat teknolojik bilgisi daha fazla olan bir yöneticinin atanması, kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesiyle memnuniyetsizlik yaratabilir. Bu durum hem çatışmaya hem de tatminsizliğe neden olur.⁸⁷

⁸³ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.53

⁸⁴ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 2. Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2007, s.146

⁸⁵ Atilla Karahan "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 3, Afyon, Aralık, 2008, s. 237

⁸⁶ Koçel, a.g.k., s.653

⁸⁷ Şendur, a.g.t., s. 9

1.5.2. Yapısal(Örgütsel) Faktörler

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar; Örgütün büyüklüğü, Örgütsel kararların ortaklaşa alınması, Ödüllendirme sistemleri, Denetim biçimi, Örgütteki değişim ve belirsizlikler ve Yönetim tarzındaki farklılıklar, gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır.

1.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütün büyümesi yüz yüze ilişkiler yerini ikincil ilişkilerin başlamasına neden olur. İletişim kanalları sayıca artar ve hiyerarşik katlar arasındaki iletişim azalır. Örgütsel büyüklük, görevlerin büyüklüğü ve işgücünün büyüklüğü ile ölçülebilir. Görevin büyüklüğü, kaynakların, çıktının ya da hizmet kapasitesine bakılarak belirlenebilir.⁸⁸

Örgütün büyümesi, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşaya, karışıklıklara, iletişim ve koordinasyon problemlerine yol açarak çalışanlar arasında çatışmalara neden olur.⁸⁹ Küçük örgütlerde çatışma olasılığının daha az olmasında amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin açık ve net olması ve ilişkilerin sıcak ve samimi olması etkili olmaktadır. Örgütün büyümesinin getirdiği sorunlar, yöneticiler tarafından iyi tahlil edilemeyip de sorunlara uygun çözümler getirilmezse çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışma yerini çatışmalara bırakır.⁹⁰

1.5.2.2. Kararın Ortaklaşa Alınması

Örgütlerdeki birimler arasında kaynakların dağılımı ve birimlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak örgütlerde ortak karar verme ihtiyacı doğmaktadır. Birimlerde kıt kaynaklar veya zamanlama ile ilgili karşılıklı bağımlılıklar arttıkça, kaynaklar ve zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu da artar. Örgütlerde özellikle birimler sınırlı kaynakların, birimler arasında paylaşılması ortak

⁸⁸ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s. 112

⁸⁹ Dilaver Tengilimoğlu,, “Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt 24, Sayı:2, Ankara, 1991, s.134

⁹⁰ Mustafa Aydın, **Örgütlerde Çatışma**, Ankara, Bas- Yay Matbaası, 1984, s.25

karar almayı gerekli kılmakta, her birim de bu kaynaklardan daha fazla yararlanmak adına alınan kararlarda daha etkin olmak isterken bu durum, birimler arasında çatışmaya neden olabilmektedir.⁹¹

Katılımın yani insanların kendilerini etkileyecek kararların alınmasına katılmalarının çatışmayı azaltacağı düşünülmektedir. Ancak kararların ortak alınması koordinasyon ve uyumu arttırmak yerine ayrılıkları kuvvetlendirici ve çatışmaları artırıcı bir yön izlemektedir. Bunun nedeni birbirinden farklı birçok fikrin ortaya atılmasıdır. Ancak katılımın neden olduğu çatışmalar genelde olumlu çatışmalardır. Bu tür çatışmalar hem çalışanlar için hem de örgüt için olumlu olduğu için bireylerde yüksek tatmin oluşmasına da neden olur.⁹²

1.5.2.3. Ödüllendirme Sistemleri

Çatışmaların çoğunun kaynağında bireylerin gösterdikleri başarı ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması, bireyleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası örgütte çalışanları birbirlerine karşı düşmanca bir tutum içine sokmakta; çalışanların değerlendirme hatalarını yapmalarına ve çeşitli hilelere başvurmasına sebep olur. Bu tür çatışmalar çözüme kavuşturulmadıkça örgütsel etkinliği ve işbirliğini zayıflatır.⁹³

Örgütlerde çalışanlara uygulanan ödüllendirme yöntemi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen birey, grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen yönetim tarafından ödüllendirilebilmektedir. Özellikle kamu kurumlarında çalışan personellerin performans ya da başka adlar altında aldıkları ilave ücretler diğer personellerin moral ve motivasyonlarını bozduğu gözlenmiştir. Ödüllendirme sisteminden kaynaklanan çatışmaların oluşmaması için

⁹¹ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.59

⁹² Baysal, Tekarslan, s. 311

⁹³ Tengilimoğlu, a.g.m., s.135

ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenerek çalışanlara duyurulmalı ve ödüllendirme adil bir şekilde yapılmalıdır.⁹⁴

1.5.2.4. Denetim Biçimi

Örgütlerde genel denetim tarzından ziyade yakın denetim tarzının, daha fazla çatışmaya neden olduğu saptanmıştır. Buna gerekçe olarak yakın denetimin birey ya da grubun rahat bir şekilde hareket etmesini engellemesi ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermemesi gösterilmiştir.⁹⁵

Her yöneticinin karar verme, planlama bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemleri vardır. Bunların, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düştüğü görülür. Ayrıca değişik bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakıp değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Kamu kurumlarında çalışan personeller her yeni yönetici ile beraber değişik bir denetim tarzı ile karşılaşılır. Başka bir husus da, yeni yöneticilerin uyguladığı yönetim biçiminin astlarına benimsetmesi durumudur ve bu bir takım uyuşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir.⁹⁶

1.5.2.5. Değişim ve Belirsizlik

Örgütlerin teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim karşısında yeniliklere ve değişimlere açık olması gerekmektedir. Belirsizliğin en önemli iki unsuru değişim ve karmaşıklıktır. Bu unsurların aynı oranda artması çatışma olasılığını yükseltmektedir. Ayrıca çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak belirlemelerini güçleştirmektedir. Hızlı değişime uyum sağlayacak bilgi birikiminden yoksun olan yöneticiler, sık sık stratejik hedeflerde

⁹⁴ Halil Seval, "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006 S.:15, s.250

⁹⁵ Tanıl Kılınç, "Örgütlerde Çatışma Mahiyet ve Nedenleri", **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, 1989, Sayı:14-1, s.111

⁹⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.616

değişikliğe gitmek zorunda kalacağından, çalışanların hedeflerinde ve aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır.⁹⁷

Örgütlerde görülen değişimden kaynaklı çatışmaların önemli nedenlerinden biri de iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişimler sonucu oluşan örgütler ve üyeleri arasındaki güç paylaşımıdır. Bu durumu önlemek için, örgütsel bir değişmeye gitmeden önce, önlemler planlansa da bu tür güç mücadelesinden kaçınmak çok zor olur.⁹⁸

Özellikle devlet kurumlarında bir gecede alınan birleşme ya da ayrılma gibi kararlar o kurumlarda çalışan personeller açısından ciddi sıkıntılar doğurmaktadır. Bu değişimin getirdiği belirsizlik çalışanlarda ne olacak korkusunu da tetiklemektedir. Bu tür bir birleşme olmadan önce yöneticilerin gerekli planlamayı yaparken çalışanları bu konuda bilgilendirmeleri gerekir.

1.5.2.6. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Örgütlerde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler, karar verme sürecinden iletişim kullanma özellikleri ve zaman yönetimine kadar çeşitli konularda değişik yaklaşımlar izleyebilir ve çeşitli konularda değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzları arasında farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilmektedir.⁹⁹ Diğer bir husus da yönetim şeklinin örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilmesidir. Ayrıca çeşitli bölümlerde değişik yönetim tarzlarının kullanılması ve her yöneticinin sorunları algılama ve değerlendirme düzeyinin farklı olması çalışanlar arasında anlaşmazlıkların ve çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır.¹⁰⁰

⁹⁷ Uysal, a.g.t., s.23

⁹⁸ Silah, a.g.k., s.259

⁹⁹ Koçel, a.g.k., s.652

¹⁰⁰ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 560

Örgütlerde yöneticilerin otoriter bir yönetim tarzını benimsemeleri halinde daha çok hiyerarşik çatışmalar yaşanır. Demokratik bir yönetim tercih edildiğinde ise personeller arasında kişisel çatışmalar ortaya çıkmaktadır.¹⁰¹

1.5.3. İşle İlgili Faktörler

Çatışmaya neden olan işle ilgili faktörleri, İşbölümü, Kaynakların sınırlı kullanımı, Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik ve Fonksiyonel bağlılık şeklinde sıralayabiliriz.

1.5.3.1. İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel bir niteliğidir. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için, örgütteki mevcut işleri rasyonel bir biçimde programlayıp çalışanlar arasında paylaşırlar. İşbölümü sonucunda oluşan birimler ya da gruplar kendi özel normlarını ve değer yargılarını geliştirerek kendi orijinal özelliklerini benimserler. Bu durum zamanla bölümler ya da bireyler arasında çatışmalara neden olur.¹⁰² Ayrıca işbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan bölümler veya alt sistemler zamanla farklı algılama biçimlerini, farklı değer yargılarını, farklı davranışlarını ve farklı normlarını geliştirerek bu alt sistemlerin ayrışmasına neden olur. Böyle bir durum çalışanlar arasında çatışmaların doğmasına neden olur.¹⁰³

1.5.3.2. Kaynakların Sınırlı Olması

Bireyler kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel kaynak ve olanaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli kaynakları olan ve bu kaynakları devamlı yenileyen örgütlerde bu durum bir sorun olmayacaktır. Fakat kaynakların azalması ve bu devamlılığın azalması durumunda bu kaynaklara olan bağlılık artmaktadır. Ücret, zam, ikramiyelerde kimin ne alacağına belirsiz olması, kadro azaltılması durumunda kimin yerini koruyabileceği gibi durumlarda çıkan sorunlar bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir.¹⁰⁴

¹⁰¹ Ömer Peker, Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, 2.Baskı, Ankara, Yargı Yayınevi, 2002, s.242

¹⁰² Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, s.109

¹⁰³ Öztürk, a.g.k., s.270

¹⁰⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 612

Örgütü meydana getiren insan, makine, para, metaryal ve benzeri kaynakların kıt olması sebebiyle paylaşımında birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyacından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da birimler arasında anlaşmazlığa neden olabilecektir. Bunun sonucunda da kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine girmek istemeyecek ve kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten çekinmeyecektir. Örgütsel kaynakların bölümlerin üretkenlik ölçüsüne göre tahsisi mümkün olsa bile, bu kez de her grubun kendi bölümlerinin örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde tartışma ve uyuşmazlık eksik olmayacaktır. Özellikle kurumlarda personel, malzeme, yer ve para gibi kaynakların kıt olmasından dolayı bunların bölüşümü sırasında hem yöneticiler hem de personeller arasında çatışmalar çıkmaktadır.¹⁰⁵

1.5.3.3. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizlik

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin görev yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak yazılı bir şekilde belirlenmemiş olması, örgüt içinde çatışmalara neden olmaktadır. Sorumlulukların biçimsel bir şekilde ifade edilmemesi durumunda bireyler rol belirsizliği ve rol çatışması içerisine girecek, başkalarının sorumluluk alanlarına müdahale etmeye başlayacaklardır.¹⁰⁶ Bu durum çalışanlar arasında yetki karmaşasına neden olur. Ayrıca bireyler bu belirsiz durum içerisinde ne yapacaklarını anlayamaz, nasıl davranacaklarını bilemezler.

Bu yüzden çalışanların örgütteki mevcut kuralların neler olduğunu, hangi davranışların benimsenip ödüllendirileceği hangi davranışların benimsenmeyip ceza alacağını, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp, nerede bittiğini açık ve net olarak bilmeleri gerekmektedir.¹⁰⁷

Örgütte birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma ya da birbirleriyle ilişkili olan iki işin değişik birimlerin sorumluluğunda olması durumunda yöneticilerin yaşadığı çatışma da bölümlerin sorumluluklarının birbirine girmesinden

¹⁰⁵ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 367-368

¹⁰⁶ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.62

¹⁰⁷ Yatkın, a.g.m., s.12

kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmalar da örgütlerde görevli yöneticilerin, kademe atlayarak kendilerine bağlı bölümlere emretmesi gerekirken daha alt bölümlere emir vermesiyle ortaya çıkar.¹⁰⁸

Örgütlerin geleceği açısından büyük önem taşıyan şikâyet mekanizması her zaman işlemelidir. Çalışanlar arasında çözüm bekleyip de dile getirilemeyen bazı sorunlar ya da idareciler tarafından çalışanlara uygulanan psikolojik baskı gibi önemli örgütsel sorunlar ancak şikâyet mekanizmasının işlemesiyle çözüm bulur. Bunu yaparken de şikâyetin yetki karmaşasına neden olmaması için yönetici şemasının çalışanlarca bilinmesi gerekir. Örneğin birim amirine yapılması gereken bir istek ya da şikâyet genel müdüre yapılmamalıdır.

1.5.3.4. Fonksiyonel Bağımlılık

Görevlerin tamamlanmasında iki ya da daha fazla grubun birbirlerine karşı bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, uygulamaların zamanlamasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karşılıklardan doğar.¹⁰⁹

Örgütlerde üç türlü fonksiyonel bağımlılık vardır. Bunlar; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılıktır. Bütüne bağımlılık; grupların ayrı ayrı çalıştığı fakat her grubun değişik şekillerde örgütsel bütünlüğe katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. Bütüne bağımlılık durumunda bir bireyin işini aksatıp ya da iyi yapmaması diğerini etkilediği için çatışma potansiyeli düşmektedir.¹¹⁰

Sıralı bağımlılık durumunda örgüt içindeki bir grubun, işini yapabilmesi için, diğerlerinin bilgi, tecrübe, hizmet veya çıktıklarına ihtiyacı bulunmaktadır. Performansı en düşük olan bireyin ya da grubun performansı, grubun ya da tüm örgütün hızını belirleyen faktör olmaktadır. Bu durumda grupların önceliklerinin ve hedeflerinin farklı olması çatışmaların doğmasına neden olur.

¹⁰⁸ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s. 612

¹⁰⁹ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 256

¹¹⁰ Şendur, a.g.t., s. 11-12

Karşılıklı bağımlılık, örgüt içinde yer alan her birimin üretiminin karşılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, birimlerin işlerini yapabilmek için birbirlerine bağımlı olduğu durumlardır. Eğer herhangi bir bölümde aksama olursa, her iki tarafın da faaliyetlerinde aksamalar meydana geleceğinden çatışmalar yaşanabilir.¹¹¹ Karşılıklı bağımlılığa çeşitli kamu kuruluşlarında yaşanan mevzuat ya da bürokrasi sıkıntıları örnek gösterilebilir. Kamu hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kurumların birbirlerine olan bağımlılıklarının sorunsuz bir şekilde ilerlemesine bağlıdır. Hizmet yapacak bir kurumun harekete geçmesi başka bir kurumdan alacağı izin ya da kaynağa bağlıysa ve bunda da sıkıntı yaşıyorsa orada çatışmadan bahsedebiliriz.

1.5.4. İletişim Problemleri

Kişilerarası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi bireylerarası bir ilişkinin kurulmasına bağlıdır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir topluluk halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır.¹¹²

Örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini sağlayarak belirlenen hedeflere ulaştırma amacıyla, örgütü oluşturan çeşitli bölümler ve kademeler arasında ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir.¹¹³

Örgütlerdeki çatışmaların en önemli bölümünü iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamalar oluşturmaktadır. Örgütlerde değişik faaliyetlerin başarıyla ve örgüt amaçlarına uygun olarak yürütülmesinde ve örgütsel birliğin sağlanmasında birimler arasında kesintisiz ve etkili bir iletişim sisteminin çok önemli olmasına rağmen, iletişim örgütlerdeki bir takım kurallar yolu ile engellenebilmektedir. Biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim, örgütlerdeki farklı kademeler arasındaki etkileşim

¹¹¹ Şimşek, Kınır, a.g.k., s.52

¹¹² Eroğlu, a.g.k., s.255

¹¹³ Güney, a.g.k., s.264

üzerinde meydana gelen yoğun statü baskıları, iletişimi engellemekte ve çatışmaların çıkmasına zemin hazırlamaktadır.¹¹⁴

Örgütsel anlamda çatışmalara neden olan iletişim engelleri; Anlama ve algılama güçlükleri, Yetersiz bilgi alışverişi ve İletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir.

1.5.4.1. Anlama ve Algılama Güçlükleri

Örgütlerde istenen davranışların ortaya çıkması için öncelikle ilgili personel tarafından algılanması gerekir. Çalışan personel uyarımı tam manasıyla algılamazsa anlam güçlükleri ortaya çıkar.¹¹⁵ Anlam güçlükleri ise aynı dile sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarına sahip olmamaktan dolayı yaşanmaktadır. Örgütteki farklı birimlerin mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi sonucu iletişim ortamlarında her zaman yanlış haberleşmelere neden olur. Bu da mesajı bireyin algılayamamasına neden olur ve çatışmaları doğurur.¹¹⁶

Örgütler bu tür iletişim engellerini ortadan kaldırmak için personellerine örgüt dilini kullanmanın yanında uygun iletişim araçlarını da tahsis etmelidir. Özellikle mesleki terimlerin örgüt içinde sıkça kullanılması çalışanların pratik kazanmasına fayda sağlayacaktır.

1.5.4.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Hatalı ve önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları, gibi çatışma şekilleri bireyler ve gruplar arasındaki bilgi alışverişinin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel amaçlar dışında, birim amaçlarının da var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, birimler arasındaki koordinasyonu bozarak, önyargıların doğmasına ve çatışmaların oluşmasına

¹¹⁴ Öztürk, a.g.k., s.271

¹¹⁵ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2004, s.48

¹¹⁶ Silah, a.g.k., s.254

sebebe olabilmektedir. Daha çok birbirinden kopuk çalışan büyük gruplar arasında yeteri kadar bilgi alışverişi sağlanamaz.¹¹⁷

1.5.4.3. İletişim Kaynaklarının Bozukluğu

İletişim kanallarının sayıca fazla olması, mesaj akışındaki gecikmeler, mesajın açık olmaması, mesajın olduğundan farklı ya da eksik iletilmesi, mesajın algılanamaması, yanlış anlamalar gibi nedenlerle oluşan iletişim eksiklikleri kişi ve grupları farklı kararlara ve davranışlara yöneltebilmektedir. Bu durum örgütlerde hem gruplar arasında hem de çalışanlar arasında çatışmaların artmasına neden olur.¹¹⁸

1.6. ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Örgütlerde çatışmaların, hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda çoğu çatışmalar, belirli düzeylerde ve iyi yönetildiklerinde yıkıcı olmaktan çok, çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, örgütlerde yeniliği, değişimi ve yaratıcılığı teşvik etmekte, yeni düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamakta, örgüte esneklik kazandırarak, örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler göstermektedir.¹¹⁹

Diğer yandan örgütsel çatışmanın yüksek ya da düşük düzeyde olması, örgüt performansını olumsuz etkilemektedir. Çatışma düzeyinin düşük olması, örgütün, yeniliklere açık olmadığını, değişimin ve ilerlemenin yaşanmadığını göstermektedir. Düşük düzeyli çatışmalar yaşayan örgütler, bu gelişmelere uyum sağlamak zorlanacak, hatta işletmenin varlığını sürdürmesi tehlikeye düşebilecektir. Ayrıca çatışma düzeyinin yüksek olması ya da çatışmanın kontrol edilememesi, örgütte bunalım ve karmaşıklık göstermektedir. Bu düzeydeki çatışmalar, önemli kararların zamanında alınamamasına, çalışanlar ve birimler arasındaki işbirliğinin ve güvenin yok

¹¹⁷ Uysal, a.g.t., s.22

¹¹⁸ Koçel, a.g.k., s. 534

¹¹⁹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 554

olmasına neden olmaktadır. Bu durumda da işletmenin varlığını sürdürmesi tehlikeye düşebilmektedir.¹²⁰

1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmalar örgütlerde iyi yönetildiklerinde ve olumlu bir şekilde sonuçlandırıldığında hem bireyler hem de örgütler için aşağıdaki gibi olumlu sonuçlar göstermektedir.¹²¹

- **Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Birey gerçek duygularını ve düşüncelerini açıklamada kendini daha rahat hisseder. İçten pazarlıkların, kurguların azalması bireyin daha mutlu bir gün geçirmesini sağlar.
- **Psikolojik Olgunluk:** Bireylerin çatışma sürecinde problemlerin ve sıkıntıların üstesinden gelebilme ve bireyin kendine olan güveninin artmasını sağlar.
- **Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:** Birey kendisine yapılan eleştirilerin şahsi olmadığı öğrenir. Bireyin kendisi hakkındaki olumlu düşünceleri artmaya başlar.
- **Bireysel gelişim:** Birey çatışmayı engellemede ve çözümlemede daha arzulu ve isteklidir, öğrenmeyi çok ister ve başkalarının desteğini kazanır.
- **Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Bireyler daha iyi sonuçlar elde edebilecekleri alanlara yoğunlaşarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
- **Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Kaygıların korkuların beklentilerin ve önerilerin tartışılması; yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe verimliliğe engel olan etmenlerin belirlenmesine yardımcı olur.
- **Daha iyi çözümler oluşturmak:** Farklı duyguların, görüşlerin tartışılması, ilgili konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesi gerekir.

¹²⁰ Ali Deniz Akkırman, "Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 2, İzmir, 1998, s. 3-4

¹²¹ Karip, a.g.k., s.37-38

- **Örgütsel değişimi sağlamak:** Çatışma sonucunda örgütlerde çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için ihtiyaç duyulan bir ortamın oluşmasına destek sağlar.
- **Monotonluğu azaltmak:** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma sıradanlıktan uzaklaşarak işi zevkli ve eğlenceli bir hale getirebilir.
- **Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:** İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu ve daha hareketli çalışan bir örgüt oluşturulabilir.

1.6.2. Çatışmaların Olumsuz Sonuçları

Çatışmalar örgütlerde iyi yönetilemediği zaman aşağıdaki gibi olumsuz sonuçlar göstermektedir.¹²²

- Çatışmalar sonucunda örgüt içinde emek, para, zaman savurganlığı artmaya başlayabilmektedir.
- Çatışmalar, örgüt üyelerinin takım çalışmasına karşı aktif ve pasif direniş göstermelerine neden olabilmektedir. Bu durum örgütte huzursuzluk yaratır.
- Çatışmalar, örgüt üyeleri arasındaki mesafenin artmasına, güvensiz ve şüpheli bir ortamın oluşmasına ve bazı bireylerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmesine neden olabilir.
- Çatışmalar, çalışanların ruh sağlığını bozarak, örgüt içinde tehlikeli bir ortam oluşturur. Bunun sonucunda örgütün etkinliği ve verimliliği düşebilir.
- Çatışmalar sonucunda örgütsel amaçlardan sapmalar görülebilir. Bu sapmalar örgütün varlığını tehlikeye atabilir.

¹²² Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 262

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Her dönemde iş tatmini, çalışanlar ve örgütler için önemli bir kavram olmuştur. İş tatminiyle ilgili yapılan ilk araştırmalar, Mayo tarafından 1930`lu yıllarda yapılmış, II. Dünya savaşıdan sonraki dönemde ise iş tatmini kavramı çalışanlar ve örgütler üzerinde kendini iyice hissettirmeye başlamıştır. O dönemde çalışmakta olan işletmelerin, fiziksel ortamlarının hem üretime hem de çalışmaya uygun olmaması, ayrıca işlerin rutin ve çalışanların yükselme imkânlarının olmaması nedeniyle verimlilikleri düşmüş ve de kısa sürede işten ayrılmalar gerçekleşmiştir. Bu nedenle yöneticiler, artan maliyetlere ve olumsuz endüstri ilişkilerine çözüm bulmak için iş tatmini kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konuda yapılan araştırmalara da destek vermişlerdir.¹²³

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini elde edemeyen bireyler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememektedir. İş tatmininin sağlanamadığı durumlarda bireyler hayal kırıklığına uğramaktadır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan birey umutsuzluğa düşmektedir. İnsanlar zorunlu olmadıklarında yani ihtiyaç duymadıkları bir dönemde bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır. Bu durum toplumdaki iş huzuruyla beraber sosyal huzura da olumsuz etki etmektedir.¹²⁴

Mevcut yönetim anlayışı; çalışanların bilgi, birikim ve yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve de işe uyumlu bir hale getirilmelerini sağlayan politikaların belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı ise; çalışanların bütün birikimini ve çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın

¹²³ M.Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.71

¹²⁴ Sevgül Akgündüz, “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 76

yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktır. Bu nedenle çalışanların işlerinden aldıkları doyum, genellikle işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama düzeyine bağlıdır.¹²⁵

İş tatmini kavramını incelediğimizde çok farklı bilim dallarında da kendine yer bulup, o bilim dalına katkıda bulunduğunu görmekteyiz. Bu kavram günümüzde, çalışanın yaptığı işten maddi ve manevi kazanç elde etmesi gereken bir yapıya dönüşmüştür.

İş, örgüt ortamında belirli bir zaman içinde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve belirli bir ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise, farklı olarak duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı boyunca, yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların iş hayatı boyunca yaşadıkları, sevinçleri, heyecanları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi, birikim ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı örgüte karşı tutumları ortaya çıkmaktadır.¹²⁶

Günümüz dünyasında çalışanlar iş tercihi yaptıkları zaman kendilerine sunulan maddi olanaklarla beraber işten alacakları haz duygusunu belirleyen; örgüt çevresi, çalışanların kültürel özellikleri, iş politikaları ve bireysel isteklerin karşılanması gibi kavramların da kendileriyle uyumlu olup olmadığına bakmaktadırlar. Bu tür istekler çalışanların toplumsal statülerini direk etkileyebilecek, onların manevi tatminlerini üst seviyelere çıkarabilecek konumdadır.

2.2. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş tatmini etkileyen unsurların çokluğundan dolayı, birçok yazar iş tatminini farklı şekillerde tanımlamıştır.¹²⁷ İş tatmininin bazı tanımları şu şekildedir: “İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. İş tatmini,

¹²⁵ Türk, agk, s.67

¹²⁶ Ömer Faruk İşcan, Figen Sevimli, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1-2, İzmir, 2005 s. 56

¹²⁷ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı. 9, İstanbul, 2008, s. 2

çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır. İş tatmini, çalışanın işine ve örgütüne karşı geliştirdiği bir tepkidir. İş tatmini, çalışanların psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir. İş tatmini, çalışanların işinden ne elde etmek istedikleri ile gerçekten ne elde ettiğini algılaması arasındaki farkın derecesidir.”¹²⁸ “İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur.”¹²⁹ “İş tatmini; Çalışanın işinden elde ettiği doyum, işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde etmek istediğine olan inançların birleşimi sonucunda oluşan duygusal durumdur.”¹³⁰ İş tatmini; Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir.¹³¹

İş tatmini birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlansa da, genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinde iş tatmininin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireyin işi algılamasıyla oluşan tatmini, önceki iş tecrübeleri, beklentileri ve sahip olduğu seçenekler etkilemektedir.¹³² Çalışanların iş tatmini düzeyleri deneyimleriyle şekillenmekte, çalışanların tutumları, işten ve diğer çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimden etkilenmektedir. Çalışanların işiyle ilgili beklentileri, onların işle ilgili deneyimlerinin değerlendirilmesinde büyük ölçüde rol oynamaktadır. Yapılan değerlendirmeler, beklentileri cevap vermediği zaman çalışanların olumsuz tepkiler göstermesi kaçınılmaz olmaktadır.¹³³

Çalışanların yaptıkları işe karşı yüksek derecede ve olumlu tutumlar veriyor olması önemli ölçüde iş tatmini olduğunu göstermektedir. İş yapan birey, yaptığı işten zevk alıp mutlu olmakta, bu işi yapmayı devamlı arzulamaktadır. Benzer şekilde kişi işinden mutlu değilse işine karşı isteksiz bir tutuma sahip demektir ve mutsuzluk derecesi ile olumsuz tutumun şiddeti birbirine paralel olarak gelişecektir. Sonuç olarak

¹²⁸ Güney, Yönetim Ve Organizasyon, s. 38-39

¹²⁹ Erol Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Aktif Büro, 1978, s.103

¹³⁰ Türk, a.g.k., s.69

¹³¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996, s.266

¹³² “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”
www.e-sosder.com/dergi/27036-056.pdf (01.08.2011)

¹³³ Güney, Yönetim Ve Organizasyon, s. 39

olumlu tutum, tatmin olarak ifade edilirken, olumsuz tutum tatminsizlik olarak algılanacaktır.¹³⁴

Örgütlerde görev alan bireyler, örgüte yaptıkları katkı sonucunda eşit muamele gördüklerini hissederse, tatmin olmaları daha kolaylaşır. Bazı zamanlar tatmin olmuş bir çalışanın, tatmin olmamış bir çalışandan daha verimsiz olduğu anlar da vardır. Kimi insanlarsa sadece çok çalışmaları gerektiği için işlerinden memnun kalmaktadırlar. İş tatmini sağlanamayan örgütler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³⁵

- İşgören devrinde yükseklik; Örgüte giren çıkan personel sayısı artmaktadır.
- Yüksek devamsızlık; İşe gelmemeler işten kaytarmalar artmaktadır.
- Düşük firma sadakati; Örgütü sahiplenme duygusu kaybolmaktadır.
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması; Örgüt artık çalışan tarafından benimsenmez, Başka bir örgütte ya da başka bir işte çalışıyormuş duygusu hâkim olur. Çalışanlar arasındaki küçük problemler bile büyük çatışmaların yaşanmasına neden olur.
- Grevlerin gündeme gelmesi; Toplu bir şekilde iş bırakma gündeme gelir.
- Hırsızlık oranlarındaki artış; Çalışanlar örgüte ait olan makine, teçhizat ve ürünlere, izinsiz sahip olmak isterler.
- Makine ve tesislere zarar verme; Çalışanlar daha da ileri giderek örgüte karşı sabotaj girişimlerinde bulunurlar.
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık; Tatminsizlik duygusu çalışanların hem akıl hem de beden sağlığını etkilemektedir.

İş tatmininin üç ayrı boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutu çalışanın iş durumuna duygusal bir yanıtı olmasıdır. İkinci boyutu, çalışanın, kazançlarının ne ölçüde gerçekleştiği veya beklentilerin ne kadarının karşılandığının belirlenmesidir. Üçüncü boyutu ise iş tatmininin, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmesidir. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları olarak sayılabilir.¹³⁶ İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda tatminsiz çalışanların sık aralıklarla hasta oldukları

¹³⁴ Erdoğan, İşletmelerde Davranış, s.557

¹³⁵ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 203

¹³⁶ Türk, a.g.k., s. 73-74

görülmüştür. Özellikle kalp ve baş ağrısı rahatsızlıkları sıkça görülmüştür. Tatmini yüksek bir işgücü ise işyerine yüksek verim, sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam getirir.¹³⁷

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların yaptıkları işten memnun olup olmamalarının nedenleri bireyden bireye farklılık göstermektedir. Çalışanın iş tatminini, bireysel ve örgütsel faktörler etkilemektedir. Bireysel faktörler, çalışanın kendisi ile ilgili durumlardır. Çalışanın kişilik özellikleri bu faktörün belirleyicisidir. Örgütsel faktörler ise bireyin kişisel özelliklerinin yanında örgüt tarafından sağlanan ekonomik ve sosyal faktörlerle belirlenir.

2.3.1. Bireysel Faktörler:

Şimdiye kadar iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde; Çalışanın Yaşı, Cinsiyeti, Medeni durumu, Eğitim durumu, Statü ve Kıdem, Sosyo kültürel çevresi, Kişiliği ve Zekâ ve yetenek gibi kişisel faktörlerin iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında ele alındığını görmekteyiz.

2.3.1.1. Yaş

Araştırmalara bakıldığında yaş ile tatmin arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi “U” şeklindeki bir eğriye benzeten; çalışma hayatına erken başlamış genç yaşlardaki bireylerde yüksek olan iş doyumu, otuz yaşına doğru düşüşe geçmekte daha sonra yaş ilerledikçe yükselmektedir.¹³⁸ Genç yaşlardaki çalışanların yükselme ve iş güvencesine ilişkin beklentilerinin yüksek olması ya da iş tercihi ve iş güvencesine ilişkin endişelerinin bulunması nedeniyle; işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmuştur. Yaş ilerleyip çalışma yaşamının sonuna doğru gelince kişiler, yaptıkları işlerinden büyük ölçüde tatmin duymaktadırlar.¹³⁹

¹³⁷ Özkalp, Kirel, a.g.k., s.80

¹³⁸ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, 2.Baskı, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2010, s.61

¹³⁹ Mehmet Akdeniz, “Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 73

Çalışanların yaşla beraber gelen bilgi ve deneyimleri işe olan istek ve uyumunu artırmaktadır. Çalışan, tecrübe ve beceri kazandıkça işe olan isteği ve iş performansı artmakta ve iyi iş çıkarmanın, iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Tecrübeli çalışanlar ile yeni işe girmiş çalışanlar arasındaki tatmin duygusunun farklı olmasının nedeni, yeni işe girenlerin gelecekle ilgili beklentilerinin farklı ve yüksek olmasıdır.¹⁴⁰

2.3.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalara bakıldığında iş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok çalışanın beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu görmekteyiz. Örneğin kadınlar işyerinde sosyal ilişkilere ve çalışma koşullarına önem verirken, erkekler ise daha çok ücret, kariyer gelişmesi ve ilerleme fırsatları gibi konulara itibar ederler.¹⁴¹ Günümüzde yapılan birçok araştırmada bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini göstermekte; fakat bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek bireylerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş bireylere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir.¹⁴²

İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunamamıştır. Bütün bu çalışmalar ışığında cinsiyetin iş tatmininde bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Fakat hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda net bir şey söylemek imkânsızdır.¹⁴³

2.3.1.3. Medeni Durum

İş tatmini araştırmalarında kullanılan unsurlardan biri de medeni durumdur. Çoğu araştırma sonucuna baktığımızda evlilerin bekârlara göre daha mutlu ve iş tatmininin daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Evli bireylerin bekârlara göre işten

¹⁴⁰ Kantar, a.g.k., s.62

¹⁴¹ Çiğdem Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 2, İstanbul, 1999, s.115.

¹⁴² İşcan, Sevimli, a.g.m., s.57

¹⁴³ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri” İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 8(1), 2007, s.103

ayrılma niyetlerinin daha az olduğu da çeşitli araştırmalarda göze çarpan önemli bir durumdur.¹⁴⁴

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkinin birçok değişkene bağlı olduğunu unutmamak gerekir. Bireyin yaptığı evliliklerde sorunlar yaşaması ve mutlu olamayışı işine de etki edebilecek, bu da bireyin işinde tatmin olamamasına yol açacaktır. Benzer bir şekilde bekâr dul ya da boşanmış bir bireyin düzensiz bir hayat yaşaması işine etki edecektir. Bireyin iş dışı yaşamındaki düzensizlikler ve sorunlar da bireyin işinden tatmin olmamasına sebep olur. Kısacası bireylerin işlerinde tatmin olup olmaması yaptığı evliliğin bireyler üzerindeki etkisiyle orantılıdır.¹⁴⁵

2.3.1.4. Eğitim

İş tatmini ile ilgili bireysel etmenlerin önemli unsurlarından bir tanesi olan eğitim, iş tatmin oluşmasında önemli bir faktördür. Örgütlerde eğitim düzeyinin, çalışanların doyum derecesini etkileyen bir yapıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayarak, başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum sonucunda da iş tatmininin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.¹⁴⁶

Örgütlerde çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni yüksek eğitim alan çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin farklı olması gösterilebilir.¹⁴⁷ Öğrenim düzeyi yüksek çalışanlar verimlilikle daha çok ilgilenmekte ve işlerine yönelik daha az olumsuz duygular geliştirmektedirler. Bazı araştırmalarda çalışanların öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden çok yüksek düzeyde olması halinde iş tatminsizliğinin ortaya çıktığı; öğrenim düzeyinin işin gerektiğinden

¹⁴⁴ Zafer S. Öztekin, “Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s.39-40

¹⁴⁵ Yakup Baştemur, “İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler”, Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006, s.18

¹⁴⁶ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Adana, Nobel Yayınları, 2002, s.332.

¹⁴⁷ Baştemur, a.g.t., s.13

orta düzeyde yüksek olması halinde ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu gözlenmiştir.¹⁴⁸

Çalışma hayatında rekabetin gün geçtikçe kendini daha çok hissettirmesi örgütleri ve işletmeleri çok farklı arayışlara itmektir. Bu arayışlardan biri de personel eğitimidir. Örgütlerde çalışanların hem yaptıkları işe uyum sağlamalarını kolaylaştırmak hem de aldıkları eğitimleri örgüt için daha verimli kullanabilmelerini kolaylaştırmak adına oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimler sayesinde hem verimliliğin artması hem de çalışanların iş tatmini artması hedeflenmektedir. Özellikle sektör tercihlerine baktığımızda bireylerin eğitim ve bilgilerine göre tercihte bulduklarını görürüz. Bu tercihin amacı çalışanın hem mutlu olabileceği hem de tatmin olabileceği bir işte çalışmak istemesidir.

2.3.1.5. Statü ve Kıdem

İş tatmini araştırmalarında kullanılan unsurlardan bir diğeri de statü ve kıdemdir. Çalışanlar bulunduğu mevki ya da çalışmış olduğu süre boyunca kurumuna karşı bir sahiplenme duygusu içerisine girmektedir. Yetki sıra dizinindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş tatmini artan çalışan; iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı ve itibar görür. Örgütlerde çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her birey için değerli bir tatmin duygusu yaratır.¹⁴⁹

Bu konuda yapılan araştırmaların çoğu çalışanların kıdemi arttıkça tatminsizliğin azalacağı sonucuna varmıştır. Bunun nedeni olarak, çalışılan yıllar arttıkça fizyolojik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinim alanlarının daha çok doyurulması gösterilebilir. Ayrıca kıdem arttıkça beklentilerin daha gerçekçi olmaya başlaması bireylerin tatminsizlik yaşamasına engel olur.¹⁵⁰

İş tatmini ile statü ve kıdem arasında sıkı bir ilişki vardır. Kurumlarda kıdem süresi fazla olan personellerin hem statü hem de özlük hakları yönünden sürekli

¹⁴⁸ Toker, a.g.m., s.104

¹⁴⁹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.517

¹⁵⁰ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.110

gelişmesi tatmin duygusunun artmasına neden olur. Örgütlerin ya da kurumların belirli pozisyonlar için öngördüğü personel seçiminde kıdemi fazla olanların şansının diğer personellere göre daha çok olması bu pozisyonda çalışanların tatmin duygusunu artıran başka bir nedendir.

2.3.1.6. Sosyo Kültürel Çevre

Örgütlerde çalışanların sosyo kültürel çevresi iş tatmininde önemli bir etkidir. Bireyin içinde büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği bu çevrenin bireye aşladığı tutum ve değerler bireyin işe karşı tutumlarını ve işten beklentilerini yakından etkilemektedir. Bu alanda yapılan bazı araştırmalar sosyal ve teknolojik imkânların daha çok olduğu şehirlerde yaşayanların, daha az emek gerektiren kolay işleri tercih ettikleri görülür. İmkânların daha kıt olduğu kırsal kesimde yaşayanların ise buna zıt bir tutumda oldukları görülmüştür. Bütün bu araştırmalar bize; bireysel standartların altında yaşayanların, tatmin düzeyi düşük işlerde çalıştığı ya da çalıştığı işten tatmin olmayan bireyler olduğunu göstermektedir.¹⁵¹

Günümüz çalışma hayatında bireylerin meslekleri itibarıyla değişik coğrafyalarda ve sosyal çevrelerde çalışmak zorunda kalmaları onların hem işe adaptasyonunu hem de farklı çevrelerde yetiştikleri için sosyal çevreye alışmalarını zorlaştırır. Böyle bir durumda çoğu çalışan sosyo kültürel çevrenin etkisiyle yaptığı işten tatmin olamaz.

2.3.1.7. Kişilik

Kişilik, Bireylerin çeşitli durumlardaki özel davranımlarda ifadesini bulan yapısal ve dinamik özelliklerin tümü olup bu özellikler onu başkalarından ayıran sürekli ve tutarlı olan davranışlar şeklinde tanımlanabilir.¹⁵² Kişiliğin birçok yönleri, bireyin örgüt içindeki tavır ve davranışlarıyla kendini göstermektedir. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren bireyler, bu özelliklerini daha alt düzeyde gerçekleştirenlere göre daha fazla doyum sağlayabilmektedirler. Öz gerçekleştirme

¹⁵¹ İşcan, Sevimli, a.g.m., s.56

¹⁵² Enver Özkalp ve Diğerleri, (Ed. Enver Özkalp), **Davranış Bilimlerine Giriş**, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2001, s.268

düzeyine ulaşan bir birey, mücadele gerektiren bir işe daha fazla değer vermekte, başarıya daha fazla güdülenmekte, daha çok sorumluluk almakta, övülmeye onaylanmaya daha az gereksinme duymakta, adaletli yükselmeyi savunmakta, eleştirileri daha olgun karşılamakta, işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşmekte ve uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır.¹⁵³

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasındaki uyum yakalandığında ortaya çıkan sonuçlar bazı başlıklar altında toplanabilir. Bunlar:

— Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile kişinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece örgütlerin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en verimli şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.

— Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi, grubun baskısına karşı daha uygun davranacak, ilişkilerini daha uyumlu bir biçimde yürütecektir.

— İş yerinde grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak, böylece örgüt üyeleri arasında samimi ve kuvvetli bir bağ kurulacaktır.

— Bireyler buldukları sosyal yapı içerisinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik ve başarı sağlanmış olacaktır.

— Örgüt içinde informel grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan bireylerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları ile grup amaçları birbirine benzerse etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey kendisini grubun dışına itecektir.¹⁵⁴

2.3.1.8. Zekâ ve Yetenek

Örgütlerde çalışan bireylerin zekâ düzeyleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Birçok iş ve meslek için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu bu düzeyden sapmaların tatminsizliğe neden olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Çünkü işiyle yeteri kadar motive olamayan ya da zihinsel kapasitesine göre çok fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar işlerinden hoşnut olmazlar.

¹⁵³ Türk, a.g.k., s.79

¹⁵⁴ Akdeniz, a.g.t., s.76

Örgütsel hiyerarşide mevki yükseldikçe yapılan işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülmektedir. Yüksek seviyedeki işler örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı verir. Bu nedenle bu tür işler bireyin gelişmesine daha çok imkân vererek yaptığı işten hem zevk almasına hem de tatmin olmasına neden olur.¹⁵⁵

Örgütler çeşitli pozisyonlar için atama yaptıkları zaman personellerin yetenek, bilgi ve birikimini ölçücü sınavlar yapmalıdır. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme, işe uygun ve işin hakkını verebilecek yöneticilerin seçilmesini kolaylaştırır. Yöneticilerini bu şekilde atayan organizasyonlar çalışanlar arasında iç huzuru da sağlamış olur. Şöyle ki; çalışanlar arasında sıkça dile getirilen “liyakatsiz birisi, torpili var” gibi ifadelerin ve huzursuzlukların da önüne geçilmiş olur.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini, bireyin, kişisel özelliklerinin yanında örgüt tarafından sağlanan ekonomik, psikolojik ve sosyal faktörler de etkilemektedir. İş tatminine etki eden örgütsel faktörler arasında; İşin niteliği, Ücret, Güvenlik, Yükselme olanakları, Çalışma şartları, Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler, Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, Örgüt kültürü ve Stres sayılabilir.

2.3.2.1. İşin Niteliği:

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri olan işin niteliği; İşin birey için neyi ifade ettiği iş tatmini açısından çok büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işindeki verimi ve çalışma alanında sahip olduğu serbestlik duygusu işle ilgili önemli bir moral ve motivasyon kaynağıdır. Bireyin çalışırken kendi kendine karar verip, işle ilgili inisiyatif kullanma hakkına sahip olması çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca bireyin yaptığı işin ilgi çekici ve cazip olması, işin rutin ve sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye söz hakkı sağlaması çalışanın tatmin duygusunu artırmaktadır.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Kantar, a.g.k., s.64

¹⁵⁶ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.76

Toplum tarafından yeterli kadar kabul görmeyen ve bireyin yapmayı hayal etmediği bir işi yapmasının zorunlu olduğu durumlarda iş tatmini azalmaktadır. Yapılan işin ilginç ve yenilikçi olma düzeyleri arttıkça bireyin yapılan işten aldığı tatmin de o derecede artmaktadır. İşin ilginç olması, çalışana öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk yüklemesi ve merak uyandırması çalışanı tatmin etmektedir. İşte çeşitliliğin olması, monotonluğu ve işten sıkılmayı engellemekte ve iş tatminini artırmaktadır. İşgören kendi yeteneklerinin farkına varmalı ve buna uygun işlerde çalışmalıdır. Bu şekilde birey kendisini geliştirme imkânı da yakalamış olur. Aksi durumlarda işgören istemediği bir işte çalıştığı için tatminsizlik meydana gelir.¹⁵⁷

2.3.2.2. Ücret

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de ücrettir. Örgütçe çalışanın emeği karşılığında yapılan ödemenin, iş tatmini sağlamada işin niteliği kadar önemi vardır. Ücretin yapılan işin niteliği, miktarı, kalitesi ve gösterilen performans ile uyumlu ve adil olarak verilmesi, çalışanın işine karşı olan tutumu ve motivasyonu üzerinde olumlu etki sağlayacaktır. Örgütlerde bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışanlar için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin, bireyin, ihtiyaçlarını karşılamaındaki yeterlilik düzeyi, iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanın, benzer işleri yapan diğer çalışanlarla yaptığı ücret kıyaslamalarının olumlu olması, iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir.¹⁵⁸

Günlük hayatta çalışanların iş tercihlerinde en önemli etkenin ücret olduğunu görmekteyiz. Çalışanlar daha iyi koşullarda yaşamak için hep daha fazla ücret veren işleri tercih ederler. Fakat bu tercih tek başına çalışanın işinde yüksek düzeyde tatmin olmasına yetmez. Çalışanların yaptıkları işlerin karşılığı olan ücreti vaktinde alması da çok önemlidir. Özellikle özel sektörlerde çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı maaşlarını zamanında alamaması hem tatminsizliğe hem de iş veriminin düşmesine neden olur.

¹⁵⁷ Selma Söyük, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 85

¹⁵⁸ Bozkurt ve Bozkurt a.g.m., s. 5

2.3.2.3. Güvenlik

Hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak bireyin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır.¹⁵⁹

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden çok önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik ve işgöremezlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Örgütler bunları çalışanı teşvik etmek amacıyla kullanmaktadır. Fakat bunlar örgütler açısından önemli maliyetler isteyen konulardır. Güvenlik duygusu, çalışan için sadece ekonomik garanti değil aynı zamanda çalışanın kendine olan güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kimlerle çalışacağını ve de ne ölçüde başarı elde edeceğini bilerek çalışırsa kendine olan güveni artar. Bu durum çalışanın tatmin duygusunun artmasına neden olur.¹⁶⁰

Sosyal Güvenlik sisteminin geliştiği toplumlarda çalışan bireylerin tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Hem örgütlerin hem de çalışanların sürekli ve sıkı bir denetime tabi tutulması iki taraf için de fayda sağlamaktadır. Ülkemizde de son yıllarda çalışanların sosyal açıdan güvenliğini sağlayıcı reformlara hız verilmiştir. Bütün bu politikaların sonucunda çalışanların iş güvenliği ve özlük hakları garanti altına alınarak çalışanların iş hayatında daha verimli ve tatmin düzeyi daha yüksek bir duruma gelmesi hedeflenmiştir.

2.3.2.4. Yükselme Olanakları

Yükselme fırsatları da iş tatmini açısından önemlidir. Örgütlerde çalışan bireyler genelde iş ve pozisyonlarında yükselmek isterler. Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme birisi için, psikolojik gelişmeyi ifade ederken, başka birisi, için daha çok para kazanma, daha yüksek bir konum elde etme

¹⁵⁹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004, s.47

¹⁶⁰ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.514

veya yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her çalışanın bakış açısı farklı olunca, yükselmenin bireyde yaratacağı doyum da farklı olmaktadır.¹⁶¹

Örgütlerde çalışanlar yaptıkları işte deneyim kazandıkça işlerinin monotonlaştığını düşünürler. Bunun sonucu olarak da çalışanlar yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulurlar. Özellikle kurumlarda yükselme yolları tıkanan çalışanların azmi ve heyecanı çoğu zaman kaybolmaktadır.¹⁶²

Çalışma hayatında işgörenlerin sektör tercihlerinde genelde yükselme olanakları daha geniş olan işletmeleri tercih ettiklerini görürüz. Büyük örgütlerde çalışanların yükselme olanakları hem şeffaflığı sağlamak hem de haksız yükselmenin önüne geçmek için yazılı bir metne dönüştürülmüştür. Yükselme olanağı tanınmayan personel hem çalıştığı örgüte hem de yaptığı işe karşı olumsuz duygular besler. Bu durum çalışanın iş tatmininin azalmasına neden olur. Her pozisyondaki çalışana yükselme olanağının verilmesi çalışanların iş tatminini artırır.

2.3.2.5. Çalışma Şartları

Çalışma şartları veya işyerinin fiziki koşulları iş tatminini üzerinde etkili olan orta düzeydeki faktörlerdendir. Çalışma şartları düzgün ise, diğer bir deyimle temizlik, ışıklandırma, havalandırma, renklendirme, ses, çalışma araç ve gereçleri ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip ise çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatmininin artmasına neden olur. Eğer çalışma şartları bireyin işini uygun biçimde yapmasına müsaade etmiyorsa, örneğin iş ortamı çok sıcak, aşırı soğuk, kirli, gürültülü ve tehlikeli ise bu durumda iş tatmini olumsuz olarak etkilenecektir. Çalışma ortamının iyi olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmini yüksek, bu şartların kötü olduğu durumlarda ise tatmin düşük olacaktır.¹⁶³

Örgütlerde çoğu kez çalışanların, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma

¹⁶¹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış Yönetimi**, No:111, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1991, s.203

¹⁶² Birol Gülnar, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, Literatürk Yayın, 2007, s.168

¹⁶³ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.77

yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Örgüt yöneticileri bu yakınmaları en kısa sürede gidererek çalışanın tatminini artırabilir.¹⁶⁴

2.3.2.6. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler

İş tatminini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim şeklidir. Yönetimin en önemli görevi, örgüt içindeki personel ilişkilerini desteklemesi ve bu ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmasıdır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde alınan kararlara katılması da iş tatminini artırıcı bir nedendir.¹⁶⁵

Sıkı denetim yapılan örgütlerde çalışanların huzursuz olması tatminsizlik yaratmaktadır. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülüp ve alınmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade edip, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle örgütlerde katılımı, yetki devrini, kişisel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması, çalışanların tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geliştirmeye yönelik, insana değer veren, katılımcı, karar vermeye olanak sağlayan bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Çalışanların mensubu oldukları örgütlerde işleri ile ilgili karar alabilmeleri onların güven duygularını geliştirmektedir.¹⁶⁶

2.3.2.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, iş tatminini etkileyen diğeri bir örgütsel faktördür. Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana tatmin sağlamaktadır. Örgütlerde çalışma grubu ile çalışanın ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmaktadır.¹⁶⁷

Bireyin içinde bulunduğu gruba mensup arkadaşlarıyla ilişkileri örgütün etkinliğini belirleyen bir unsur olarak da görülebilir. Çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler, iş tatminini arttırarak çalışanın hem verimli hem de istekli bir duruma

¹⁶⁴ Türk, a.g.k., s,78

¹⁶⁵ Türk, a.g.k., s,79

¹⁶⁶ Söyük, a.g.t., s. 92

¹⁶⁷ Kantar, a.g.k., s.67

gelmesine neden olur. Yapılan araştırmalarda iş tatmini üzerindeki en büyük etkinin çalışanların üstleriyle kurdukları pozitif ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır.¹⁶⁸

Örgütsel yaşamda işbirlikçi ve arkadaşça bir ortamda çalışmak, bireyin işten aldığı tatmini artırmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa, bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İyi bir iş grubu çalışma yaşamını daha zevk alınır bir duruma getirebilir. Eğer alışanlar bu tür bir ortamdan yoksun ise işlerini sevmemekte, gün geçtikçe ortamdan sıkılmakta ve bu nedenle de iş tatmini sağlayamamaktadırlar.¹⁶⁹

2.3.2.8. Örgüt Kültürü

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü aşamasında icat edilmiş, öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle önem arz eden ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıpları olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁰ Kurum kültürü ise; işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin inançlar bütünüdür.¹⁷¹ Gün geçtikçe rekabetin arttığı bir ortamda örgüt kültürü kuruluşların bu ortamda avantaj sağlamaları açısından çok önemlidir. Çünkü rgt kültürü kuruluşların hedef, strateji ve politikalarının oluşmasında büyük bir öneme sahip olduğu gibi yöneticilerin işlerini kolaylaştıran ve zorlaştıran bir araçtır.¹⁷²

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarisına ve örgütte çalışanların iş tatmini seviyelerinin yükselmesine katkıda bulunur. Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt yeleri kuralları ve temel değerleri kabul eder ve bunlara bağlılık gösterir. Üyelerin tümü örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf rgt kültüründe ise, örgütün temel değerlerine karşı ortak bir bakış açısının olmaması, yöneticiler ve çalışanlar arasında

¹⁶⁸ Gülnar, a.g.k., s.168

¹⁶⁹ zkalp ve Kirel, a.g.k., s.77

¹⁷⁰ Binali Doğan, **rgt Kültürü**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım A.ř, 2007, s.104

¹⁷¹ Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve rgtsel İletişim**, 1.Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.33

¹⁷² şimşek, Akgemci ve elik, a.g.k., s.47

kopukluklar, diyalog eksikliği, güven problemi, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışanlar değişime direnç gösterir ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içine girerler. Bu durumda çalışanların iş tatminleri azalır.¹⁷³

2.3.2.9. Stres

İş tatmininde etkili olan son örgütsel etmen strestir. Stres, fiziksel, kimyasal ve duygusal etkenlerin, mevcut dengeyi etkileyecek tarzda zihinsel ve bedensel gerilime yol açması şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırmalara bakıldığında stresin insan hayatında önemli bir yer edindiğini görülür. Stresin istenmeyen bir ünü olmasına karşılık, ortalama seviyelerde olduğu zaman, yararlı olduğu görüşünü savunanlar da vardır. Şöyle ki; orta derecedeki stres, insanların olay ve durumlar karşısında sürekli hazır vaziyette durmasının sağlar. Fakat stresin aşırı boyutlara ulaşması da mantıklı düşünüp karar almayı engelleyeceğinden, insan ve toplum hayatı için birçok problemlere yol açmaktadır.¹⁷⁴

Örgütlerde stres etmenleri, fiziksel çevre faktörleri, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç başlık altında açıklanabilir. Fiziksel çevre faktörleri arasında; gürültü, ısı, titreşim, aydınlatma, ortak kullanım alanlarının uygunluğu ve havalandırma sayılabilir. Örgütsel faktörler arasında; aşırı iş yükü, bireyin yeteneğini aşan iş, monoton iş ve riskli işler gelmektedir. Bireysel faktörler arasında ise; algılama farklılıkları, aile yapısı, ekonomik etmenler ve kişisel duygusal sorunlar gelmektedir.¹⁷⁵

Strese neden olan bu etmenler daha işin başında çalışanı olumsuz etkileyip motivasyonunu bozmaktadır. Böyle olunca da çalışanda tatminsizlik meydana gelir. Stresin artması iş tatmini azaltmaktadır. Örgütsel verimliliği artırmak isteyen yöneticiler öncelikle strese neden olan etmenleri ortadan kaldırmalıdır.

¹⁷³ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:4, 2002, s.5

¹⁷⁴ Eroğlu, a.g.k., s.401-403

¹⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996, s.145-148

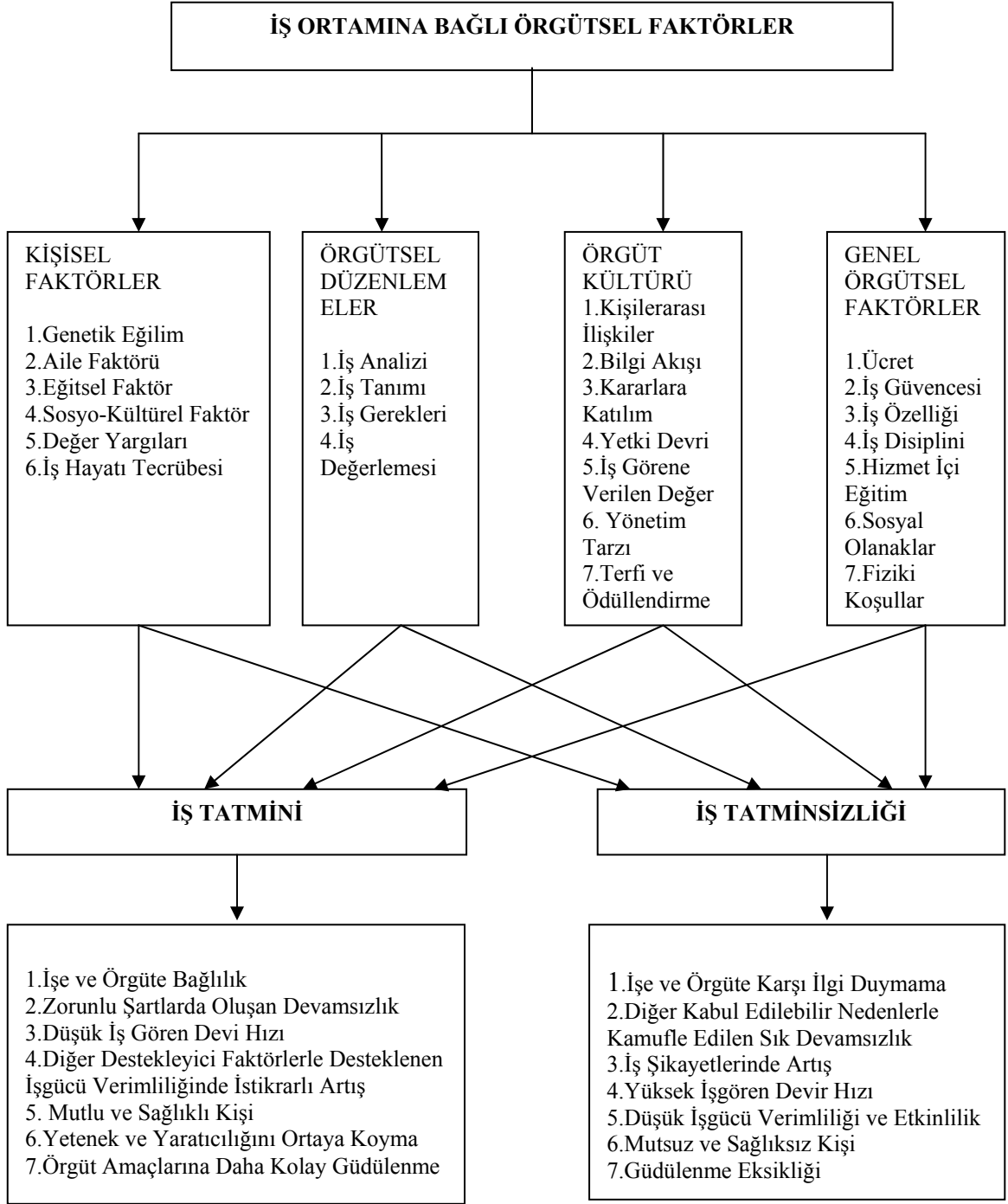
2.4. İŞ TATMINİ VE İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Örgütlerde çalışanlar tatmin olma derecesine göre hem olumlu hem de olumsuz değişik tepkiler verirler. Literatür incelemesi sonucunda iş tatmininin ve iş tatminsizliğinin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlarını açıklayacağız.

2.4.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda; iş tatmini yüksek olan insanların hem fiziksel hem de ruhsal sağlıklarının daha iyi olduğu, bunun sonucunda bu insanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Tatmini yüksek çalışanların, kısa sürede yeni işleri öğrendikleri, meslek ve iş kazalarına uğrama risklerinin çok az olduğu ve çatışmalardan uzak durdukları saptanmıştır. Aynı şekilde iş tatmini yüksek olanların başkalarına yardım eden, hizmet alan kesime daha çok yaklaşan ve katılımcı bir davranış sergileyen bireyler oldukları gözlenmiştir.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Özkalp ve Kırel, a.g.k., s.79



Şekil 2. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:4, 2002, s.6

Şekil 2’de İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün amaçlanan hedeflere ulaşmasında büyük bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.¹⁷⁷

Bu bölümde iş tatmininin çalışan üzerindeki olumlu etkileri; Performans, Motivasyon, Başarı ve Verimlilik gibi sonuçlar açısından ele alınmaktadır.

2.4.1.1. Motivasyon

Dilimizde güdülenme ve isteklendirme kavramlarıyla birlikte kullanılan motivasyon; genellikle istek, amaç, arzu, hırs, beklenti ve tatmin gibi bir dizi sözcükler yoluyla da açıklanmaktadır. Bireylerin belirli amaçlara doğru yönelme ve bu amaçların gerçekleşmesi için anlamlı davranışlar sergilenmesini ifade eden bir olgudur.¹⁷⁸

Motivasyon, bireysel ihtiyaçların doyurma dürtüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, çalıştığı kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşıladığına bağlıdır. Bu doğrultuda motivasyonda en önemli konu çalışanların davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir.¹⁷⁹

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi motivasyon, kişisel bir olaydır. Başka birisini motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon, ancak insan davranışlarında gözlenebilir. Motivasyonda en önemli konu, çalışan davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Bu amaçlara varmanın yolu çalışan bireyin isteklerinin doyurulmasından geçer. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği hedeflere ulaştığı ölçüde mutlu olur. Örgütlerde çalışanlar çalıştıkları kurumdan ekonomik, güvenlik, eğitim ve gelişme gibi birçok şey beklerler. Örgütler de çalışanların yaratıcılığını ve zekâ gücünü ortaya koymasını ister. Örgütler bireyi motive edici etmenleri

¹⁷⁷ Akıncı, a.g.m., s.6

¹⁷⁸ Eroğlu, a.g.k., s.347

¹⁷⁹ Boran Toker, “Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 8(1), 2008, s.70-71

hazırlayacak, birey ise örgüte katkı sağlayıcı zihinsel ve bedensel hareketliliği gösterecektir. Bu iki istek grubu arasında dengeyi iyi kurmak gerekir. Bunun için çalışanları işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelenmek gerekir.¹⁸⁰

Motivasyon kavramıyla iş tatmini arasındaki ilişki, şartlara ve duruma bağlıdır. Kimi zaman olumlu, kimi zamanlarda nötr bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek, onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.¹⁸¹

2.4.1.2. Performans

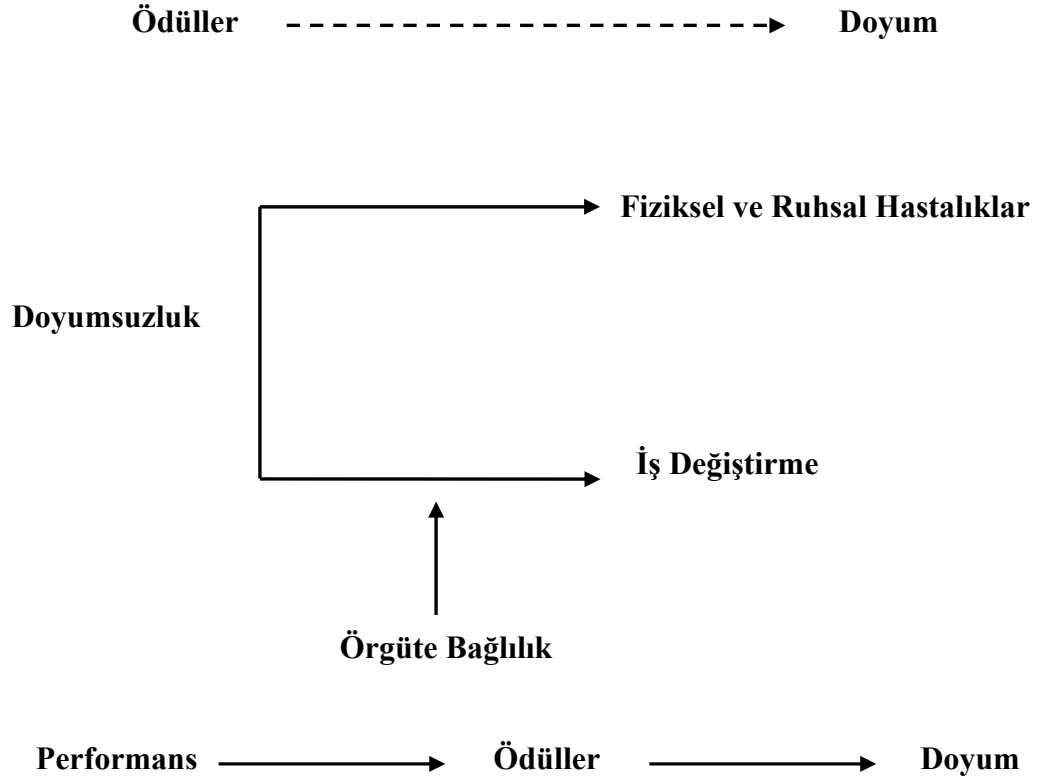
Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bireyin çalışmasının amaçlara ulaşma derecesidir. Örgütler personelin gösterdiği performansı beğenip ödüllendirirse bu çaba iş tatminine dönüşür. Tatmini yükselen birey sonraki aşamada göstereceği çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.¹⁸²

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde üç farklı görüş ortaya çıkmaktadır. İş performansı ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına rağmen bazı araştırmalarda iş tatmininin performansı etkilemediği görülür. Buna karşılık son yıllarda yapılan bazı araştırmalar ise performansın iş tatminini etkilediği yönündedir. Son olarak da iş tatmininin performansı değil, performansın örgütçe ödüllendirildiği durumlarda iş tatmininin etkilendiği söylenebilir.

¹⁸⁰ Türk, a.g.k., s.80-81

¹⁸¹ Eroğlu, a.g.k., s.354

¹⁸² Hatice N. Çelik Keleş, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, s.71



Şekil 3. İş Doyumu ve Çalışanların Çıktısı

Kaynak: Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.7

Şekil 3’de Performansın örgüt yöneticileri tarafından ödüllendirildiğinde personelin doyuma ulaşacağı ifade edilmektedir. Tatmin olan personelin işine devam ederek örgüte olan bağlılığının arttığı, tatmin olmayan personelde ise hem huzursuzluk hem de iş değiştirme gibi alternatiflerin hayata geçirildiği görülmektedir.¹⁸³

İş tatmini çalışanların performansı üzerinde etkili bir araçtır. Tatmin duygusu yüksek çalışan hem işe hem de örgüte olan ilgisini artırır. Bu da örgütün verimliliğine olumlu yansır. İş tatmini yüksek olmasına karşın düşük performans gösteren personeller de olabilir. Bu tür çalışanlar bireysel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın örgüte katkılarından daha fazlasını aldıklarını düşünürler. Bu kişilerin iyi yönlendirilmedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir. Gerek tatmini gerekse performansı yüksek olan çalışanlar bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerini özdeşleştirebilen mutlu ve verimli çalışanlardır. Örgütlerin başarısı için yöneticilere

¹⁸³ Çetinkanat, a.g.k., s.6-7

düŖen görev tüm alıŖanları yüksek performans-yüksek iŖ tatmini düzeyine taŖımaktır.¹⁸⁴

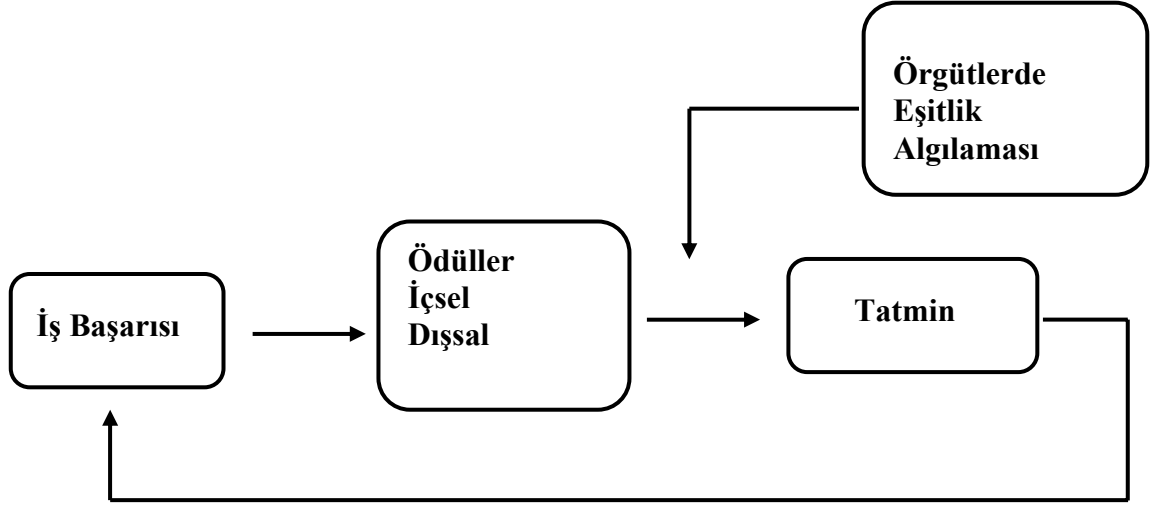
2.4.1.3. BaŖarı

BaŖarı, bireyin yapmak ve baŖarmak istediği güzel bir Ŗeyi yapabilmesi, ulaŖmak istediği güzel bir hedefe varabilmesidir. İstedeiği hedefe ulaŖabilen insan, elde ettiği netice sonunda huzur ve mutluluk duyabiliyorsa baŖarıya ulaŖmıŖ sayılır.¹⁸⁵

İŖ tatmini ve baŖarı birbiriyle iliŖkili kavramlardır. Bu iliŖki önceleri iŖ tatmini ile baŖarı arasında olumlu bir iliŖkinin olduğu yönündeydi. Sonraki araŖtırmalarda ise tatmin yüksek olsa bile grup normlarına uyma zorunluluğu göz önüne alınarak baŖarıda bir yükselme görülmediği tespit edilmiŖtir. AraŖtırmaların en gerçekçi bulduğu üçüncü yaklaŖım ise tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen bir dairesel iliŖki içinde olduğudur.

¹⁸⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.44-45

¹⁸⁵ Akdeniz, a.g.t., s.85



Şekil 4. İş Tatminine Götüren Başarım Modeli

Kaynak: Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996, s.272

Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Şekil 4’de görüldüğü gibi iş başarısının ödül ve tatmin sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı varsayılmaktadır. Yüksek çaba etkin bir başarıyı getirerek tatmin duygusunu artırır.¹⁸⁶

Yüksek iş başarısını ister yeteneklerin geliştirilmesiyle olsun ister motivasyonun artırılmasıyla olsun, sürekli bir ödül sistemiyle pekiştirilmesi gerekir. İyi bir iş başarısının, parasal ödemeler, terfi imkânları, statü sembolleri ve benzerleriyle ödüllendirilmesi iş başarısının sürdürülmesi için önemli bir husustur. Böylece ödül, yüksek bir iş başarısının itici bir etmeni olacaktır. Çalışanlar arasında yüksek başarı hedefleyen yöneticiler ödül dağıtırken başarı ölçütüne göre değerlendirme yapmalıdır.¹⁸⁷ Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlarda, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarımı söz konusudur. Bunun nedeni olarak iş tatmini ile iş başarımının eşit olması gösterilebilir. Yüksek başarıya yüksek ödül verildiği düşünülebilir. Bu tür kurumlarda örgütün amaçları ile çalışanın amaçları aynı doğrultudadır.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Bingöl, a.g.k., s.271-272

¹⁸⁷ Eroğlu, a.g.k., s.357-358

¹⁸⁸ Akıncı, a.g.m., s.8

2.4.1.4. Verimlilik

Örgütlerde verimliliği, girdi olarak kullanılan kaynaklar ile sağlanan çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eden ve maliyet faktörlerinin en aza indirilmesini ve üretimin en çoğa çıkarılmasını hedefleyen bir kavram olarak tanımlayabiliriz.¹⁸⁹

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütlerde iş tatmininin üst düzeyde olmasının örgütsel ilişkileri olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tatminin bireysel başarıdan çok örgütsel başarıyı etkilediği bilinmektedir. Çalışanlar arasındaki kişisel ilişkiler olumlu yönde olduğunda kurumsal koordinasyon da en üst seviyeye gelir. Bu durumda çalışanların mutluluğunun verime yansıdığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Kısacası mutlu örgütlerin daha verimli oldukları görülmüştür.¹⁹⁰

Yüksek düzeyde iş tatmininin işle ilgili olumlu davranışla, özellikle yüksek performans, düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülebilir. Örgütlerde lider pozisyonunda çalışanların iş tatmininin artmasının, yüksek verimlilikle ilişkili olduğu düşünülebilir.¹⁹¹

2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği çalışan bireylerin işe olan motivasyonlarının bozulması, dikkat bozukluğu ve o işten haz almamaları olarak tanımlanabilir. Ancak çalışanların yaptıkları işe aşırı şekilde bağlanmaları, sosyal ilişki ve sorumluluklarını ihmal etmeleri de anormal bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin az olması örgüt içinde olumsuz birçok sonucun doğmasına neden olur.¹⁹²

2.4.2.1. Performans Üzerine Etkisi

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalarda üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha

¹⁸⁹ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 481

¹⁹⁰ Erdoğan, İşletmelerde Davranış, s. 562

¹⁹¹ Çetinkanat, a.g.k., s.6

¹⁹² Silah, a.g.k., s.115

verimli olacağı ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iş tatmini ile performans arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre işinden tatmin duyan bir çalışanın daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir. Sonuç olarak yapılan araştırmalar iş tatmininin mi performansa yoksa performansın mı tatmine neden olduğunu henüz açıklayamamıştır.¹⁹³

2.4.2.2. Devamsızlık Üzerine Etkisi

İş devamsızlığı, bazı personellerin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken personelin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmaması ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur.¹⁹⁴

İş tatmini düşük olan personellerin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık sık görülen bir durumdur. Bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmemiş olması, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, çalışma saatleri içinde yapılması gereken kişisel ve idari işler devamsızlık nedenleridir.¹⁹⁵

Yapılan çoğu araştırma sonucu bize tatmin ile devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkide işlerinden yüksek düzeyde tatmin olan çalışanların hiçbir zaman işe gitmeme davranışı göstermedikleri anlamına gelmez. Ancak bu oran işlerinden tatmin olan çalışanlar için daha düşüktür.¹⁹⁶

2.4.2.3. Personel Devri Üzerine Etkisi

Personel devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, değişik nedenlerle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmaları şeklinde

¹⁹³ Kantar, a.g.k., s.75-76

¹⁹⁴ Eroğlu, a.g.k., s.442

¹⁹⁵ Türk, a.g.k., s.98

¹⁹⁶ Silah, a.g.k., s.125

tanımlanabilir. Örgütün belirli bir faaliyet dönemi içindeki personel devir oranını bulmak için Personel Devri = Bir yılda işten ayrılan sayısı / Ayrılan toplam personel sayısı×100 şeklinde bir formül uygulanır.¹⁹⁷

Bir örgütte personel devrinin yüksek olması örgüt içinde çeşitli sorunların doğmasına neden olur.¹⁹⁸ Ayrıca bir örgütte personel devrinin yüksek olmasının en büyük nedeni çalışanların iş tatminsizliğinin yüksek seviyede olmasıdır.¹⁹⁹

Örgütlerde işveren tarafından işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında personellerin kendi isteklerine bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmalar, daha çok işyerindeki çalışma şartları ve genel stres gibi durumlardan kaynaklanır. Fakat personel devri sadece örgütlerdeki sosyal ikileme bağlı olmayıp aynı zamanda örgütlerin bulunduğu çevreye de bağlıdır.²⁰⁰

2.4.2.4. İş Kazaları Üzerine Etkisi

İş kazası, çalışanın işyeri alanı içerisinde, işyeri dışında veya işverenin işyeri dışındaki bir işinde meydana gelen ve çalışana zarar veren istenmeyen olaylar şeklinde tanımlanabilir.²⁰¹

Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ile iş kazası arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. İşinden memnuniyetsizlik duyan ve işe olan adaptasyonu düşük olan çalışanlar hem işine hem de örgüt ortamına uyum sağlamaları çok zordur. İş tatmini düşük çalışanlar yaptıkları işlere gereken önemi vermezler, güvenlik kurallarını dikkate almazlar ve iş arkadaşları ve üstleri ile samimi ilişkiler kuramazlar. Bütün bu olumsuz durumlar çalışanın dikkatinin azalmasına, dolayısıyla kaza yapma ihtimalinin artmasına neden olur.²⁰²

¹⁹⁷ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.275

¹⁹⁸ Zeyyat Sabuncuoglu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000. s.40

¹⁹⁹ Telman ve Ünsal, a.g.k. , s.64

²⁰⁰ Eroğlu, a.g.k., s.442

²⁰¹ Çalışma Yaşamında Haklarımız, http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=3206#soru1-1, (14.11.2011)

²⁰² Engin Biçer, “İş Kazalarının Maliyeti ve Önlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 36

Çalışanlar mensubu oldukları işyerinde bazı teknik ve çevresel faktörlerin etkisinde kalarak iş kazası geçirebilir. Örneğin çalışanın iş ortamının fiziki ve çevresel şartları istenilen düzeyde değilse çalışanda isteksizlik ve sıkıntı baş gösterecektir. Bu durumda çalışanın motivasyonu düşecek işteki tatmini de azalmaya başlayacaktır. Aynı şekilde iş kazalarının, çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür.²⁰³

2.4.2.5. Grev ve Lokavt Üzerine Etkisi

İşinden tatmin olmayan insanların olumsuz duygulara o kadar yoğunlaşır ki, bazen bu duygular işyerine yönelik veya bireyin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan hizmeti engeller, sabote eder ya da kullandığı alete zarar verir. Bu paralelde toplu halde işi terk etmek, yapılan hizmeti engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun intikamını örgütten çıkarma gibi bilinçli veya bilinçdışı sabotaj davranışları söz konusudur.²⁰⁴

2.4.2.6 Diğer Tatminsizlik Sonuçları

İş tatminsizliğinin hem bireyi hem ailesini hem de örgütü ilgilendiren diğer başlıca sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²⁰⁵

- Yabancılaşma
- Şikâyetlerde artış gösterme
- Çalışanın emekliliği düşünmesi
- Hırsızlık oranlarında artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapma
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık
- Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı
- Sürekli işten kaytarma isteği

²⁰³ Eroğlu, a.g.k., s.439-440

²⁰⁴ Telman ve Ünsal, a.g.k. , s.76

²⁰⁵ Aygen Oksay, “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2005, s. 42-43

2.5. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNSİZLİKLERİNİ İFADE BİÇİMLERİ

Örgütlerde çalışanların iş tatminsizliğine karşı gösterdikleri tepkiler yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif olarak iki boyutta ele alınır.²⁰⁶

2.5.1. Kaçış(Ayrılma)

Örgütten ayrılma örgütü terk etme biçimindeki davranışlardır. İşten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

2.5.2. Sesini Yükseltme

Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

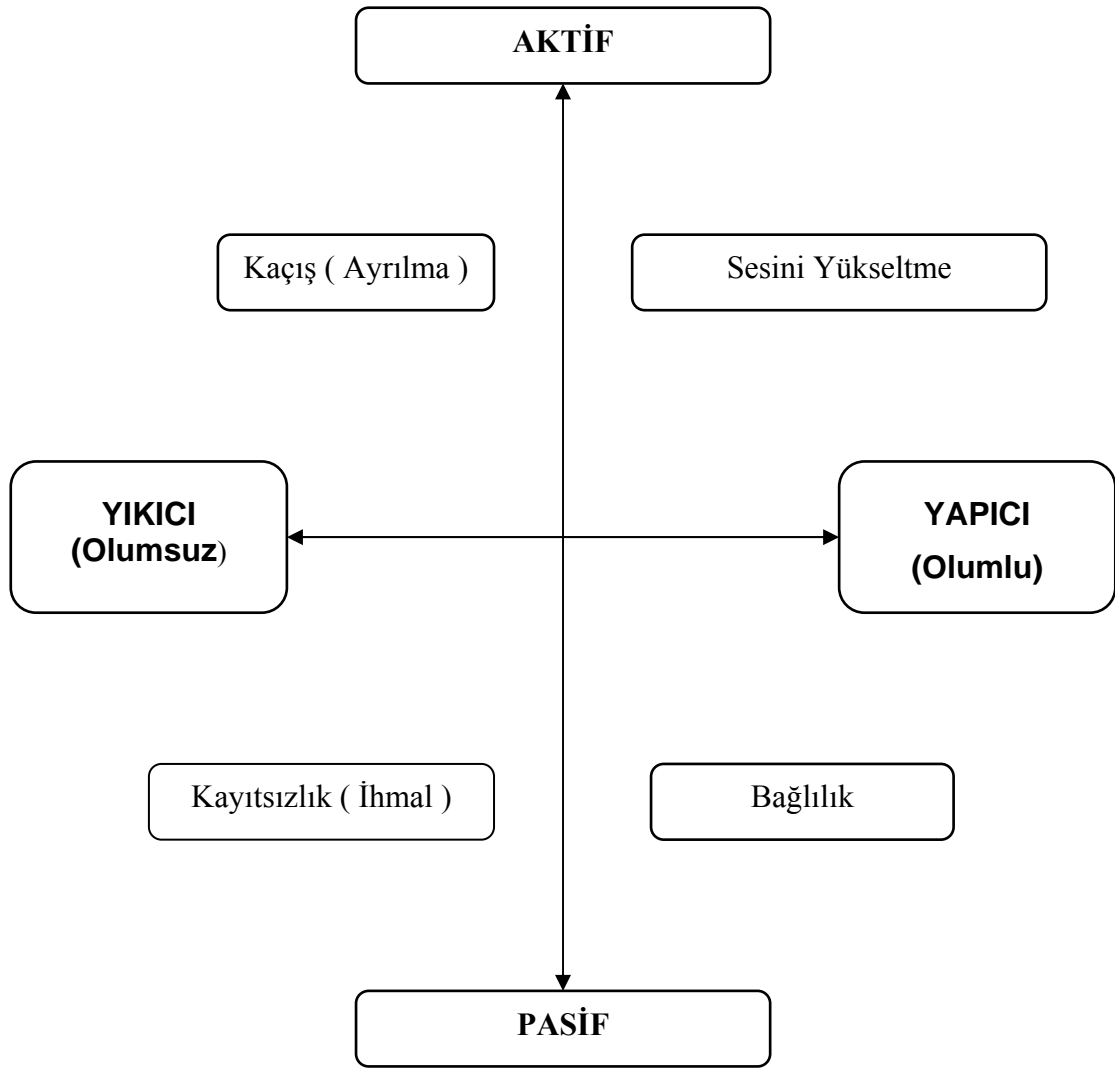
2.5.3. Bağlılık

Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklinde davranışlardır. Bireyin dışarıdan gelen olumsuz davranışlara karşı örgütü savunması ve mevcut yönetime karşı güven duyması şeklinde olabilir.

2.5.4. Kayıtsızlık(İhmal)

Pasif olarak şartların daha kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar alışkanlık haline gelen devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata yapma oranları şeklinde olabilir.

²⁰⁶ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.79-80



Şekil 5. İşteki Tatminsizliğe Gösterilen Tepkiler

Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel,(Ed. Enver Özkalp) **Örgütsel Davranış**, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, s.80

2.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.6.1. Örgütsel Çatışma ve İş tatmini Arasındaki İlişki

Örgütlerin açık sistemler oldukları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların iş yaşamlarını şekillendiren örgüt amaçlarının, örgüt kültürünün, örgüt yapısının, yöneticilerin yönetim tarzlarının, iş süreçlerinin, iş süreçlerini düzenleyen yönetim sistemlerinin, çalışanların iş tanımlarının, iş gereklerinin ve iş standartlarının değişime açık unsur ve süreçler olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu anlamda zaman zaman örgüt içindeki süreçlerde yaşanabilecek aksaklıklar çatışma denen kavramı ortaya çıkarabilmektedir. Çatışma bütün canlıların yaşamları boyunca karşılaştıkları bir durumdur. Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir takım engellerle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. Bu durum insanlar için gerek fizyolojik gerekse psikolojik anlamda gerginlik yaratmaktadır.²⁰⁷ Çatışma bireyler açısından önemli olduğu kadar, örgütler açısından da önemlidir. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁸ Örgütsel çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Çünkü örgütler, farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik, amaç, tutum, inanç, değer yargısı, yetenek, algı ve çıkarılara sahip bireylerden oluşmaktadır.²⁰⁹ Çatışma, taşıdığı olumlu özelliklerden dolayı örgüt için bir güç kaynağı oluşturmaktadır. Bireyler ya da örgütler arası çatışmalar, gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasını ve bu sorunların çözümlenmesi için çaba harcanmasını sağlamaktadır.

Çatışma konusunda yapılan ilk araştırmalarda çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlanmıştır. Çatışmanın şiddet, zarar ve mantıksızlık gibi kavramlarla eş anlamlı olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Bu görüş, 1930 ve 1940'larda yapılan araştırmalarda tutarlı sonuçlar vermiştir.²¹⁰ 1940'lı

²⁰⁷ Uysal, a.g.t., s.8

²⁰⁸ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.609

²⁰⁹ Genç, a.g.k., s.252

²¹⁰ Metin Ateş, **Çatışma**, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>, (15.07.2011), s.1

yıllarda popüler hale gelen davranışçı yaklaşım ise ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmanın doğal olduğu yaklaşımını benimsemiştir.²¹¹ Bu yaklaşımı savunanlara göre örgüt, içinde amaç, beklenti, gereksinim ve çıkarları sürekli çatışan insan ve gruplardan oluşmakta; örgütlerde çok farklı nedenlerden dolayı anlaşmazlıklar ve çatışma ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde ise modern yaklaşımın etkilerinden bahsetmek mümkündür. Modern yaklaşımına göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın azlığı örgütlerde durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın şiddetlendiği durumlarda ise çalışanlar arasında işbirliği azalır, iletişim kesilir, husumet ve düşmanlık duygusu artar, işler tikanır ve karar verme süreci zayıflar ya da durma noktasına gelir.²¹²

Kurum içindeki çatışmaların çalışanların iş tatmini algıları üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. İş tatmini kavramını incelediğimizde çok farklı bilim dallarında da kendine yer bulup, o bilim dalına katkıda bulunduğunu görmekteyiz. Bu kavram günümüzde, çalışanın yaptığı işten maddi ve manevi kazanç elde etmesi gereken bir yapıya dönüşmüştür. İş, örgüt ortamında belirli bir zaman içinde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve belirli bir ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise, farklı olarak duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı boyunca, yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların iş hayatı boyunca yaşadıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi, birikim ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır.²¹³

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, işin niteliği ücret, ödüller, yükselme imkânları, iş güvenliği, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yönetim ve denetim tarzı, iletişim ve çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiği görülmektedir. Bu araştırmalarda düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde

²¹¹ Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, <http://www.esosder.com/dergi/23304-332.pdf>, (20.07.2011)

²¹² Ertürk, a.g.k., s.122

²¹³ İşcan ve Sevimli, a.g.m., s.56

olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini artırdığı saptanmıştır.²¹⁴

Günümüz dünyasında çalışanlar iş tercihi yaptıkları zaman kendilerine sunulan maddi olanaklarla beraber işten alacakları haz duygusunu belirleyen; örgüt çevresi, çalışanların kültürel özellikleri, iş politikaları ve bireysel isteklerin karşılanması gibi kavramların da kendileriyle uyumlu olup olmadığına bakmaktadırlar. Bu anlamda bireyin kurum içinde yaşadığı örgüt çevresinin; bu çevrenin birbiriyle etkileşiminin bireyin iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. İş tatmininin bazı tanımları şu şekildedir: “İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. İş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır. İş tatmini, çalışanın işine ve örgütüne karşı geliştirdiği bir tepkidir.”²¹⁵ Bu tanımların tamamında bireyin kurum içindeki çevresinin kendisi üzerindeki etkisinden söz edilmektedir. Bu noktada örgüt içinde çalışan bireyin yaşadığı çatışmaların onun üzerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde, bireyin iş tatmini algısının da bu çatışmaya paralel olarak azalıp azalmadığı sorusu akla gelmektedir. “İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur.”²¹⁶ Tanımdan da anlaşılacağı üzere bireyin iş tatmini üzerinde örgüt içerisinde arkadaşları ve amirleri arasındaki ilişkinin de payı önemlidir.

Bu anlamda, bu araştırmada bireyin örgüt içerisindeki çatışma yaşantılarının onun iş tatmini algısını ne kadar etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır. Burada bireyin yaşadığı örgütsel çatışma paralelinde iş tatmini algısının azalması beklenmektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyleri deneyimleriyle şekillenmekte, çalışanların tutumları, işten ve diğer çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimden etkilenmektedir. Çalışanların işiyle ilgili beklentileri, onların işle ilgili deneyimlerinin değerlendirilmesinde büyük ölçüde rol oynamaktadır. Yapılan değerlendirmeler, beklentileri cevap vermediği zaman

²¹⁴ “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma , <http://akdeniz.academia.edu/SedenAlg%C3%BCr/Papers/1167058/>

²¹⁵ Güney, Yönetim Ve Organizasyon , s. 38-39

²¹⁶ Eren, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, s.103

çalışanların olumsuz tepkiler göstermesi kaçınılmaz olmaktadır.²¹⁷ Dolayısıyla bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

2.6.2. Örgütsel Çatışmanın Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Örgütsel çatışmanın Yaş, Cinsiyet, Öğrenim durumu, Medeni durum, Çalışma süresi, Mevcut durumdaki çalışma süresi, Mesleği icra etme süresi, gibi demografik değişkenlerle arasındaki ilişkisi incelenmiştir.

2.6.2.1. Yaş ve Örgütsel Çatışma

Çatışmanın bütün canlıların yaşamları boyunca karşılaştıkları bir durum olduğundan daha öncede bahsedilmişti. Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir takım engellerle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. Grup üyelerinin genç olduğu ve çalışan devir hızının fazla olduğu işletmelerde çatışma potansiyeli de fazla olmaktadır. Bu anlamda bireyin örgüt içindeki yaşı ile deneyimleri arasında bir paralellik olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca yaş ile rekabet kavramı arasında da bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Çatışma kavramı, sıklıkla rekabet kavramı ile eş anlamlı olarak düşünülmüştür.²¹⁸ Bu anlamda meslek yaşamının başında olan bireylerin daha çok rekabet gücüne sahip olmaları onları diğer çalışanlarla bir takım çatışmalara itebilmektedir. Bu anlamda da yaş ile çatışma arasında bir bağ olduğu düşünülmektedir.

2.6.2.2. Cinsiyet ve Örgütsel Çatışma

Örgütlerde çalışanlar arasında kişilik farklılıklarının olması çatışmayı ortaya çıkarır. Yüksek baskıcılık dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları artırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da, çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Ayrıca kişinin

²¹⁷ Güney, Yönetim Ve Organizasyon, s. 39

²¹⁸ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.k., s. 357

özsaygısının düşük olması, diğer kişileri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve düşmanlığı destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur.²¹⁹ Bu sayılan değişkenlere eklenebilecek bir diğer unsur da cinsiyettir. Ayrıca örgütsel çatışmanın aşamalarını düşündüğümüzde cinsiyetin etkisinin daha net olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel çatışmayı Robins birbiriyle ilişkili dört aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreçler; Potansiyel zıtlıklar aşaması, Kavrama ve kişiselleştirme aşaması, Amaçlar ve davranışlar aşaması ve Sonuçlar aşamasıdır.²²⁰ Bu anlamda farklı cinsiyetlere sahip bireylerin farklı kişiliklere sahip olabilecekleri ve farklı davranış örüntüleri geliştirebilecekleri düşünülmektedir. Bireyin, kendisinden, beklenenden tam olarak emin olmadığı ya da farklı, çelişkili ve yapabileceğinden daha fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve kendisini baskı altında hissetmeye sevk eder.²²¹ Bu anlamda kadınların bu konuda daha hassas oldukları düşünülmektedir. Kişilerin amaçları ve istekleri örgütün amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin amaçları ile ters düşebilmektedir. Bu anlamda erkek ya da kadın olmakta bireylerin bu algıları üzerinde etkili olabilmektedir. Kişilerin amaçları ve istekleri örgütün amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin amaçları ile ters düşebilmektedir. Dolayısıyla bireylerin erkek ve kadın olmaları ile örgütsel çatışma algılarının etkilenebileceği düşünülmektedir. Bu anlamda örgüt içinde çıkabilecek çatışma türleri değerlendirildiğinde akla kişiler arası çatışmalar gelmektedir. Örgütlerde en çok karşılaşılan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki bireysel anlaşmazlıklar sonucu oluşan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki anlaşmazlıklar, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türüne örnek gösterilebilir.²²²

2.6.2.3. Öğrenim Durumu ve Örgütsel Çatışma

Kişisel farklılıklar her zaman görülebilen bir çatışma şeklidir. Bireylerin farklı kültür, çevre ve ortamdan gelmeleri, farklı değer yargıları taşımaları çatışma kaynağı

²¹⁹ Baysal, Tekarlan, a.g.k., s. 315

²²⁰ Düşükcan, a.g.m., s. 102

²²¹ Şimşek ve Kınır, a.g.k., s.45

²²² Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.617

olabilmektedir. Bu anlamda bireylerin aldıkları eğitim seviyesi ve kalitesi de çatışma üzerinde etkili olabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütte çalışan birey ve gruplar amaçlar konusunda bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilmektedirler. Amaç çatışmasında çalışan olumlu ya da olumsuz aynı değerde birden çok seçenekle karşı karşıya kalıp da bunlardan birini seçmek zorunda olduğunda ortaya çıkar. Burada bireyin aldığı eğitim seviyesi ve örgüt içindeki amacı arasında da fark olabilir. Bazen de çatışmaya dâhil olan tarafların olay ve durumları algılama biçimiyle yakından ilgili olan bu çatışmalar örgütlerde en çok rol çatışması şeklinde görülür.²²³ Rol çatışması bireylerin kurum içindeki aldıkları eğitim ve pozisyonları bağlamında düşünüldüğünde bireyler arası çatışmada önemli bir neden olarak değerlendirilmektedir. Belirli konumda bulunan bireyden grup üyelerinin gerçekleştirmesini istedikleri görevler “beklenen rol”, her bireyin kendisinden ne beklediğine ilişkin algılayışı “algılanan rol”, bireylerin kendilerinden beklenenleri gerçekleştirme gayreti ise “oynanan rol” olarak adlandırılmakta ve bu roller arasındaki uyumsuzluklar rol çatışmalarını ortaya çıkarmaktadırlar.²²⁴ Bazı bireylerin kurum içinde yükselmek bazıları ise yerinden mutlu olarak değişim istememe yönünde eğilim gösterebilirler. Bu noktada da eğitim düzeyinin etkili bir unsur olduğu gözle çarpılmaktadır.

2.6.2.4. Medeni Durum ve Örgütsel Çatışma

Örgütlerde çalışan bireyler, kişisel farklılıklar, amaç ve değer yargılarındaki farklılıklar, statü ve güç algıları ve engelleme gibi faktörlerden dolayı çatışmalar yaşayabilmektedir. Örgütlerde bireylerin kültürleri, eğitimleri, aile yapıları, inançları, normları, duyguları ve zevkleri farklılık göstermektedir.²²⁵ Her birey farklı amaçlara sahip olduğundan olaylara bakışları ve davranışları da değişiklik göstermektedir. Çalışanların sahip oldukları değerler ve amaçlar örgüt değer ve amaçları ile uyummadığında çatışmalar ortaya çıkarmaktadır.²²⁶ Buradan yola çıkılarak bireylerin kişiliklerinin ve yaşamda üstlendikleri rollerin onların yaşadıkları çatışma biçimleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bireyin yaşamdan beklentileri ve bunun örgüt

²²³ Güney, Yönetim ve Organizasyon, s.105

²²⁴ Tortop ve diğerleri, a.g.k., s. 260

²²⁵ Ataman, a.g.k., s.478

²²⁶ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 557

içindeki ilişkilerine yansımaları bazen olumlu olabileceği gibi bazen de olumsuz olabilmektedir. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki önemli unsurudur. Bu unsurların aynı oranda artması çatışma olasılığını yükseltmektedir. Ayrıca çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak belirlemelerini güçleştirmektedir. Bu anlamda evli bireylerin gelecek kaygıları yaşamalarının da kurum içinde çatışmaya neden olabileceği düşünülmektedir.

2.6.2.5. Çalışma Süresi, Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi, Mesleği İcra Etme Süresi ve Örgütsel Çatışma

Örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki anlaşmazlıklar, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türüne örnek gösterilebilir.²²⁷ Burada ortaya çıkan bir diğer önemli faktör ise çalışma süresidir. İşletme içinde kişilerin ya da grupların örgütsel konuları, olayları ve problemleri farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir. Bu anlamda kurum içinde geçirilen sürenin artması gerek bireyin yaşantılarının çoğalmasına gerekse işleyişi öğrenmesine sebep olmaktadır. Ayrıca örgütlerde biçimsel olarak gruplar arasında, düşünce, planlama ve yöntemler bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Aynı bölümde çalışan, amaçları ve çıkarları aynı yönde olan personeller birleşerek küçük gruplar oluşturabilirler. Bunun sonucunda oluşan biçimsel olmayan gruplar arası güç mücadeleleri de çatışmaları doğurmaktadır. Ayrıca örgütlerde kurmay yöneticiler ile komuta yöneticiler birtakım planlamalar ve uygulamalar açısından uyumsuzluğa düşebilmektedirler.²²⁸ Bu noktadan hareketle kişilerin kurum içindeki çalışma süreleri örgüt içindeki grupların yapılarını, düşünce ve planlama kabiliyetlerini de etkilemektedir. Örneğin yeni çalışmaya başlayan bireyler zaman zaman kendi aralarında gruplar oluşturabilmektedir. Burada akrabalığın da yaş grupları arasında önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çatışmanın çalışma süresi bağlamında ele alındığı başka bir süreçte yapıdır. Örgütsel yapı, büyüklük, uzmanlaşma derecesi, bireylerin amaçlarında farklılık, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, gruplar arasındaki bağımlılık derecesi gibi kavramları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Bu

²²⁷ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.617

²²⁸ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.561

anlamda bir örgütün yapısı çalışanlarının istikrarından ve deneyimli olmalarından önemli ölçüde etkilenecektir. Bir başka konuda algılamadır. Bireyin kurum içinde geçirdiği süre kurumun görünmez yapısı hakkında bilgi sahibi olması ve çatışmaların kaynağı konusunda uzmanlaşması anlamına gelir. Çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları algılaması ve durumu ile ilgilidir. Bazen çatışma sadece algılama farklılıklarından dolayı gerçekleşebilir. Örgütlerde çatışmaya neden birçok sebep olmasına rağmen, bireyler sadece bunların bazılarını odaklanarak, çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda da örgütsel deneyimi fazla olan bireylerin çatışmaların belirlenmesi ve çözülmesi konusunda daha yapıcı olmaları beklenir. Dolayısıyla örgüt içindeki çatışmada çalışma süresinin etkili olduğu düşünülmektedir. Çatışma kararları örgütte yeniliği ve yaratıcılığı teşvik ettiğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı artırdığında, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında, öz eleştiri ve değişim ortamı hazırlandığında yapıcıdır. Yapılan araştırmalar, tüm fikirlere izin verildiğinde karar almanın kalitesinin yükseldiğini öne sürmektedir. Farklı ve azınlığın sahip olduğu fikirlerin önemli kararlarda ele alınması yoluyla kalitede artış olabilmektedir.²²⁹

²²⁹ Öztaş, a.g.t., s.27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bireyler ve gruplar örgüt içerisinde örgütün amaçlarını ve kendi kişisel beklentilerini karşılamak doğrultusunda çalışırken sürekli bir iletişim içerisinde bulunurlar. Bu anlamda bir kurum içinde çalışan kişilerin yaşadıkları yaşantılar kurum içindeki bazı tutum ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir. Çalışan bireyler kurum içindeki etkileşime dayalı olarak zaman zaman sorun yaşayabilirler. Yaşanan sorunlar her zaman çözüme kavuşmayabilir. Bu noktada İletişim ve etkileşimin bu kadar yoğun olduğu bir ortamda anlaşmazlıkların ve uyuşmazlıkların olması da beklenen bir durumdur. Dolayısıyla bireylerin kurum içindeki etkileşimlerinin boyutu bize sorunların tespiti ve aşılması konusunda önemli bulunmaktadır. İş tatmini ise, bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür. Bu anlamda bireyin kurum içindeki iletişim ve sorunların çözülmesi konusunda önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Tatmin, bir örgüte katılanların, örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygular olarak da ifade edilebilir. Bir çalışan kurum içinde tatmin yaşaması o kurumda bireylerin birbirleriyle ilişkileri, yönetici çalışan ilişkisi, kuralların bir düzene göre uygulanabilmesi gibi süreçler kişinin iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Bu anlamda örgüt içindeki çatışma sürecinin bireyin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₁: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile iş tatmini algıları arasında korelasyonel anlamda bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların örgütsel çatışma algıları iş tatminini anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

Örgütsel çatışma kavramıyla ele alınan değişkenlerden bir diğeri de yaş değişkenidir. Yaş bireyin kurumuna karşı algı ve tutumlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Birey kurum içinde tecrübe kazandıkça kurumuna karşı bakış açısının değişebileceği düşünülmektedir. Günümüzde çatışma sorunu sürekli olarak özel sektör örgütleri bağlamında ele alınmaktadır. Oysa çatışmanın kamu politikalarının ve kamu yönetiminin doğasında bulunduğu da söylenebilir. Bu anlamda yaş temelinde bu durumun araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₃: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Örgütsel çatışma konusunda ele alınan bir diğere değişken de cinsiyettir. İnsanların ya da daha geniş kapsamıyla canlıların olduğu her yerde çatışmanın varlığından söz etmek mümkündür. Bu anlamda cinsiyet örgütsel çatışma konusunda önemli bir değişken olarak algılanmaktadır. Birey cinsiyeti dolayısıyla toplum içinde çeşitli rol ve sorumluluklar üstlenmektedir. Benzer bir dağılım örgüt içinde de yaşanabilmektedir. Örgüt içinde bireyin maruz kaldığı sorunlar, çatışmalar onun iş performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Burada cinsiyete göre dağılımın da önemi vardır. Kurum içinde sadece erkek ya da kadınların çatışmalar yaşamaları da bu sorunun belirlenip çözülmesinde önemli olarak değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₄: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Eğitim düzeyi bireyin örgüt içindeki durumuna ilişkin önemli bir unsurdur. Eğitim durumu bireyin kurum içindeki görev ve sorumluluklarına da etki edebileceği düşünülmektedir. Bu anlamda kurum içinde zaman zaman yönetim düzeyinde bireylerin de çatışma yaşamaları görülebilirken bu durum alt düzeyde çalışanları da etkileyebilmektedir. Bu noktada eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin çatışma yaşanan konulardaki tavır ve tutumları da önemli görülmektedir. Bu noktada merak edilen

eğitim düzeyi yüksek bireylerin çatışma konusunda nasıl rol aldıklarıdır. Birey eğitimli olduğu halde zaman zaman daha fazla çatışma yaşayabilmektedir. Bu noktada eğitim düzeyi önemli görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₅: alışanlarının rgtsel çatışma nedenleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Medeni hal bireyin işinde ve yaşamında etkili olan önemli değişkenlerden birisidir. Evli bireylerin iş yerindeki ve toplum içindeki görev ve sorumlulukları ile bekâr bireylerin görev ve sorumlulukları farklı olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda bireyler, değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, kişilikleri ve algıları itibariyle farklılık gösterirler. Bu anlamda bireylerin sahip oldukları ailelerin ve buna bağlı yapıların örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara neden olabilir. Dolayısıyla bu algılama farklılıkları, amaçlarda, değer yargılarında, veri ve bilgilerinde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₆: alışanlarının rgtsel çatışma nedenleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışma süresi kurum içindeki iklimin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu noktada bireylerin kişiliklerinin de önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Kişilik kavramı, bireyin çevreye olan kendine özgü uyumunu saptayan oldukça sabit özelliklerini ve davranış örüntülerini içine alır. Kişilik tanımı söz konusu olduğunda akla bireysel farklılıkları vurgulayan bir yaklaşımın ortaya konacağı veya böyle bir yolun doğru olacağı gelir. Bu anlamda bireyin bir kurum içinde geçirildiği süre o kurumun özelliklerini tanınması, yaşanan sorunları bilmesi ve çözümlerinin farkında olmasının örgüt içindeki çatışmanın belirlenmesi ve çözümü açısından önemli görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₇: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bireyin kurum içindeki mevcut pozisyonu örgütsel çatışma nedenlerinin belirlenmesi açısından önemli görülmektedir. Sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısı yöneticinin formal ve informal davranış biçimleri ve diğer çevresel etkenleri, örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlenebilen özel etkileri, örgüt içindeki pozisyonun önemini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin kurum içinde yönetici konumunda olmak farklı yapıları da beraberinde getirmektedir. Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Bu tarz farklılıkları; planlama, organize etme, koordine etme, yürütme vb. konularda kendini gösterir. Yöneticinin bu yönetim tarzını benimsemeyen çalışanlarla yönetici arasında çatışma doğar. Bu anlamda kurum içindeki konumun örgütsel çatışma üzerinde manidar sonuçların ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir:

H₈: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile mevcut pozisyon değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Son olarak örgütsel çatışma ile bireyin mesleğini icra etme süresi ele alınmıştır. Çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalara azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir. Bu anlamda bireyin örgüt içinde geçirdiği süre, yaşantıları, tecrübeleri, kurum içindeki bazı aksayıların farkında olmasına etki ettiği düşünülmektedir. Kurum içinde uzun süre geçiren bireylerden akışı daha iyi bilmeleri ve yenilere yardımcı olmaları beklenir. Bu anlamda da örgütsel çatışmanın kurum içindeki tecrübeyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekildedir:

H₉: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile mesleğini icra etme süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın evreni olarak İstanbul ilinde bulunan SGK birimleri alınmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren SGK İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü bünyesindeki Süreyyapaşa Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezi’de görev yapan 217 personel oluşturmaktadır. Araştırma ana kütlenin tamamını kapsamaktadır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir şekilde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Uygulama için bu konuda yerli bilim adamları tarafından yapılan benzer nitelikli araştırmalar incelenerek geliştirilmiştir. Bu amaçla geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Uygulama için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketler, yüz yüze görüşme ile doldurulmuştur. Anket formları mesai saatleri içinde dağıtılıp, aynı gün toplanmaya çalışılmıştır. Ankete katılmayı kabul eden 225 personele likert ölçekli anket gönderilmiş bunlardan 217 adet anket uygun doldurulduğu için dikkate alınmıştır. 2 adet anket boş olarak geri gelmiş 6 tanesi ise gayri ciddiyetle doldurulduğu için dikkate alınmamıştır. Sonuç itibariyle 217 anket ile veri analizleri yapılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma için toplanan verilerin analizinde SPSS 13.0 (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik teknikleri ile değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik değerler bulunmuştur. Örgütsel çatışmanın cinsiyet ve medeni hal arasındaki ilişkisi bağımsız t testi ile incelenmiştir. Örgütsel çatışmanın yaş, eğitim durumu, kurum içindeki çalışma süresi, mevcut pozisyonundaki çalışma süresi ve mesleğini icra etme süresi tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Ayrıca örgütsel çatışmanın iş tatminini açıklama düzeyi çok yönlü regresyon analiziyle incelenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada demografik bilgi formu dahil 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Demografik bilgi formu, Örgütsel çatışma nedenleri ölçeği ve İş tatmini ölçeğidir.

Demografik bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, bireylerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, kurum içindeki çalışma süresi, mevcut pozisyondaki çalışma süresi ve mesleğini icra etme süresi değişkenleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Örgütsel çatışma ölçeği kurum personelinin yaşadığı çatışmaların nedenlerine ilişkin görüşlerini almaya yönelik 30 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmamızda örgütsel çatışma nedenleri soruları Aşçıoğlu'dan alınmıştır. Bu ifadeler literatür bilgisi doğrultusunda hazırlanmıştır.²³⁰

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek iş tatmini ölçeğidir. Çalışmamızda, iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini/Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa ve uzun olmak üzere iki formu söz konusudur. Minnesota İş Tatmini El Kitabı'nda, ölçeğin kısa formunun hem içsel hem dışsal hem de genel iş tatmini puanları için kabul edilebilir bir içsel tutarlılığa sahip olduğu (içsel tatmin ölçeği için .86; dışsal tatmin ölçeği için .80; genel tatmin ölçeği için ise .90 güvenirlik katsayısı) belirtilmektedir. Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan 1985 yılında Türkçe çevirisini yapmıştır.²³¹

²³⁰ Volkan Aşçıoğlu, "İşletmelerdeki Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.74-76

²³¹ Fatma A. Baycan, "Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi", **Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi**, 1985

3.7. BULGULAR

Bu bölümde araştırmayla ilgili bulgulara yer verilmektedir.

3.7.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tanımlayıcı bulgular kısmında araştırma grubuna ait istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. Yaş, Cinsiyet, Öğrenim düzeyi, Medeni durum, Kurumdaki hizmet süresi, Mevcut pozisyondaki çalışma süresi ve Mesleği yapma süresi gibi demografik değişkenlerle ilgili istatistiksel dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. Araştırma Grubuna Ait İstatistiksel Bulgular

Değişken	Aralıklar	N	%
Yaş	20-29 yaş	15	6,9
	30-39 yaş	85	39,2
	40-49 yaş	94	43,3
	50 yaş ve üstü	23	10,6
	Toplam	217	100,0
Cinsiyet	Kadın	105	48,4
	Erkek	112	51,6
	Toplam	217	100,0
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	4	1,8
	Lise ve dengi	100	46,1
	Üniversite	100	46,1
	Yüksek lisans ve üstü	13	6,0
	Toplam	217	100,0
Medeni durum	Bekar	44	20,3
	Evli	173	79,7
	Toplam	217	100,0
Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?	0-10	78	35,9
	11-20	99	45,6
	21-30	35	16,1
	30 ve üstü	5	2,3
	Toplam	217	100,0
Mevcut pozisyonunuzdaki çalışma süreniz?	0-10	104	47,9
	11-20	104	47,9
	21-30	6	2,8
	30 ve üstü	3	1,4
	Toplam	217	100,0
Mesleğinizi kaç yıldır yapmaktasınız?	0-10	69	31,8
	11-20	105	48,4
	21-30	36	16,6
	30 ve üstü	7	3,2
	Toplam	217	100,0

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alfa Değeri	Örneklem Sayısı
1. Örgütsel Çatışma	,779	217
2. İş Tatmini	,728	217

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmada kullanılan örgütsel çatışma ölçeğinin güvenirlik seviyesi yani Cronbach's Alfa Degeri .77 olarak belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinin güvenirlik seviyesi yani Cronbach's Alfa Degeri .72 olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile araştırmanın genel güvenilirlilik düzeyleri yeterlidir.

Tablo 4. Örgütsel çatışma nedenleri ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8	Faktör 9
c20	,932								
c21	,939								
c19	,865								
c13	,440								
c8		,942							
c6		,794							
c7		,771							
c9		,542							
c4		,423							
c23			,870						
c22			,788						
c24			,759						
c30			,687						
c16				,935					
c17				,940					
c14					,766				
c15					,738				
c10					,395				
c26						,979			
c25						,847			
c28							,978		
c27							,829		
c5								,933	
c12								,637	
c11								,557	
c2									,935
c3									,780
Toplm. varyans %	14,451	7,693	7,086	6,189	5,945	5,018	4,984	4,469	4,046

İlk olarak dağılım matrisi incelendiğinde ortaya çıkan 10 faktör yük değerleri belirlenmiştir. Ancak 1, 18 ve 29. maddelerin göreceli olarak yüksek değerler verdikleri görülmektedir. Bu sebeple bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Son durumda ortaya 9 faktör yük değeri çıkmıştır. Burada ortaya çıkan 9 boyutun çatışmanın nedenleriyle ilgili olarak elde edilen 9 faktörden her birinin güvenilirliğine bakıldığında tüm boyutların. 70 değerinin altında kaldığı belirlenmiştir.

Tablo 5. Faktör Yük Dağılımları

Faktör	Güvenirlilik
Faktör 1	,658
Faktör 2	,622
Faktör 3	,425
Faktör 4	,150
Faktör 5	,493
Faktör 6	,583
Faktör 7	,643
Faktör 8	,360
Faktör 9	,446

Güvenirlilik konusunda en fazla alıntı yapılan yazarlardan biri olan Nunnally güvenirlilik katsayısının 0.70 ve üzerinde olmasının yeterli olacağını belirtmektedir. Araştırmada belirlenen alt boyutların hiç birinin ,70 in üstünde olmadığı belirlenmiştir. Bu sebepten dolayı ölçeğin tek bir genel faktör üzerinden değerlendirilmesi kanısı oluşmuştur.²³²

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış, faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör

²³² Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005

sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır.²³³ Uygulama sonrası örneklemin büyüklüğünün geçerliğini istatistiksel olarak test etmek için Kaiser-Meyer-Oklin'in (KMO) örnekleme yeterliği ölçümü yapılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değeri; 0.5 ile 0.7 arasında normal, 0.7 ile 0.8 arasında iyi, 0.8 ile 0.9 arasında çok iyi ve 0.9'un üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca Bartlett's Sphericity testinin anlamlı çıkması örnekleme büyüklüğünün faktör analizi için iyi ve korelasyon matrisinin uygun olması şeklinde yorumlanmaktadır.²³⁴

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluğu değerinin 0,644 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. İş tatmini ölçeğine yönelik faktör analizi

Faktör	Faktör 1
c33	,925
c31	,788
c36	,673

İlk olarak dağılım matrisi incelendiğinde ortaya çıkan 2 faktör yük değerleri belirlenmiştir. Ancak 32, 34 ve 35. maddelerin göreceli olarak yüksek değerler verdikleri görülmektedir. Bu sebepler bu maddeler ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Son durumda ortaya tek faktör yük değeri çıkmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmış,

²³³ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s.110

²³⁴ Andy Field, **Discovering statistics using SPSS**, London: SAGE Yayınları, 2005, (<http://books.google.com.tr/books?id=5253SAL5nDgC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>) (12.11.2011)

faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağlamak için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 alınmıştır.²³⁵ Uygulama sonrası örneklemin büyüklüğünün geçerliğini istatistiksel olarak test etmek için Kaiser-Meyer-Oklin'in (KMO) örneklem yeterliği ölçümü yapılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değeri; 0.5 ile 0.7 arasında normal, 0.7 ile 0.8 arasında iyi, 0.8 ile 0.9 arasında çok iyi ve 0.9'un üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca Bartlett's Sphericity testinin anlamlı çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi ve korelasyon matrisinin uygun olması şeklinde yorumlanmaktadır.²³⁶

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin Kaiser-Meyer-Oklin örneklem uygunluğu değerinin 0 ,689 ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesinin 0,000 çıkması ($p \leq 0,05$ için), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

3.7.3. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı tekniği uygulanmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Korelasyonel bulgular

	1	2	Ss	Ort
1. Örgütsel çatışma	1	-,147**	4,82175	19,0276
2. İş tatmini		1	13,20723	97,0645

** $p < 0.01$

²³⁵ Büyüköztürk, a.g.k., s.110

²³⁶ Andy Field, **Discovering statistics using SPSS**, London: SAGE Yayınları, 2005, (<http://books.google.com.tr/books?id=5253SAL5nDgC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>) (12.11.2011)

Yapılan analizin sonuçlarını gösteren Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini puanları ile örgütsel çatışma puanları arasında negatif yönde korelasyonel anlamda bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($r=-.147$, $p<0.01$)

Buna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanlarının artmasına bağlı olarak iş tatmini puanlarının da azalma olduğu belirlenmiştir. Bu noktada örgütsel çatışmanın kurum içindeki dengeleri bozduğu ve çalışanların sağlıklı bir şekilde çalışmalarına mani olduğu bilinmektedir. Örgüt içinde çatışmalara bağlı olarak bireylerin iş tatmini puanlarının da azalması bu noktada manidar görülmektedir.

3.7.4. İş Tatminin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışmanın Yordanmasına ilişkin bulguların elde edilmesinde çoklu regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ilişkin veriler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. İş Tatmininin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Değişken	B	Std. Hata	B	t	p	R	R ²	ΔR ²	F
(Constant)	20,688	2,436		8,492	,000	,047	,014	,012	1,444
Örgütsel çatışma	,317	,025	,147	,589	,048*				

* $p<0.05$

Örgütsel çatışmanın iş tatminini yordamadaki rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarının özetlendiği Tablo 8 incelendiğinde örgütsel çatışmanın iş tatminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve modelin %12’sini açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel çatışmanın modele özgün katkısının olduğu da belirlenmiştir. ($B=.147$)

Bu noktada iş tatminin bireyin kurum içinde çalışma performansı üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde örgütsel çatışmanın bireyin iş tatmini ile güçlü ilişki içinde olması bu araştırmada ortaya çıkan önemli bulgular arasında olduğu düşünülmektedir. Bu noktada bireylerin iş yaşamlarındaki olumlu tutumları artan

verimlilik, yüksek performans, düşük iş devamsızlıkları ve işe geç gelme, düşük iş gören devir hızı iş tatminine neden olurken, olumsuz tutumlar ise tersi sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu anlamda iş tatmini yüksek olan bireylerin çatışmalar konusunda daha az sorun yaşayacağı ve aralarında güçlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

3.7.5. Örgütsel Çatışma ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Örgütsel çatışma ile Yaş, Cinsiyet, Öğrenim düzeyi, Medeni durum, Kurumdaki çalışma süresi, Mevcut pozisyondaki çalışma süresi ve Mesleği icra etme süresi, gibi değişkenlere dayalı farklılıklara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.7.5.1. Örgütsel Çatışma ve Yaş Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile yaş değişkenine yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Yapılan analize ilişkin veriler Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Yaş Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Örgütsel Çatışma- Yaş	Gruplar içi	134,300	3	44,767	1,554	,041*
	Gruplar arası	37542,797	213	176,257		
	Toplam	37677,097	216			

*p<0.05

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile yaş değişkeni arasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir.(F=1,554, p<0.05) Buna göre ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoch LSD istatistiğinden faydalanılmıştır.

Bu bulguya göre 20- 29 yaş arasında olup araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanlarının(X= 2,99007) 30- 39 yaş arası bireylerin puanlarından (X= 1,65797) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgudan hareketle bireylerin erken yaşlarda daha fazla örgütsel çatışmaya yönelik problemler yaşadıkları düşünülmektedir. Burada mesleğe yeni başlamanın kuralları ve örgüt akışını tanımamasının da etkili olduğu düşünülmektedir. Yaşın ilerlemesine paralel olarak bireylerin kurum içinde artan tecrübe ve yaşantıları paralelinde örgütsel çatışma puanlarının düştüğü düşünülmektedir.

3.7.5.2. Örgütsel Çatışma ve Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile cinsiyet farklılıklarına dayalı bulgular bağımsız t testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 10'da özetlenmektedir.

Tablo 10. Cinsiyete Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
Örgütsel Çatışma- Cinsiyet	Kadın	105	98,3048	13,13255	1,342	,181
	Erkek	112	95,9018	13,22975		

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

3.7.5.3. Örgütsel Çatışma ve Öğrenim Durumu Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile öğrenim durumu değişkenine yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 11. Öğrenim Durumu Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Örgütsel Çatışma-Öğrenim Durumu	Gruplar içi	1306,578	3	435,526	2,551	,047*
	Gruplar arası	36370,519	213	170,754		
	Toplam	37677,097	216			

*p<0.05

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile öğrenim durumları arasında gruplar arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir.(F=2,551, p<0.05) Buna göre ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoch LSD istatistiğinden faydalanılmıştır.

Buna göre lise ve dengi okullardan bireylerin örgütsel çatışma ölçeğinden aldıkları puanların (X= 9,09769) yüksek lisans mezunu puanlarından (X= 6,08769) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgudan hareketle eğitim durumunun örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğu, eğitim durumunun artmasına bağlı olarak örgütsel çatışma algısının azaldığı belirlenmiştir. Bu noktada eğitilmiş olmanın çatışmanın belirlenmesi ve çözüme kavuşturulmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bireylerin kendi alanlarında kazandıkları uzmanlığında iletişim gibi kişiler becerilerinin gelişmiş olması göz önüne alındığında örgütsel çatışma algısının düşmüş olması manidar görülmektedir.

3.7.5.4. Örgütsel Çatışma ve Medeni Durum Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile medeni durum farklılıklarına dayalı bulgular bağımsız t testi ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 12’de özetlenmektedir.

Tablo 12. Medeni Hal Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Medeni Hal	N	Ort.	Ss.	t	p
Örgütsel Çatışma-Medeni Hal	Bekar	44	96,6818	11,26586	-,215	,830
	Evli	173	97,1618	13,68488		

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

3.7.5.5. Örgütsel Çatışma ve Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile çalışma süresi değişkenine yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 13’de özetlenmektedir.

Tablo 13. Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Örgütsel Çatışma-Çalışma Süresi	Gruplar içi	953,411	3	317,804	1,756	,040*
	Gruplar arası	36723,686	213	172,412		
	Toplam	37677,097	216			

*p<0.05

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile çalışma süreleri arasında gruplar arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir (F=1,756, p<0.05). Buna göre ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoch LSD istatistiğinden faydalanılmıştır.

Bu bulguya göre 0- 10 yıldır hizmet vermekte olan bireylerin örgütsel çatışma puanlarının (X= 4,89610) 20- 30 yıl hizmet verenlere (X= 1,02198) göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgudan hareketle bireylerin mesleklerinde daha çok ilk yıllarını geçirdikleri süre içerisinde daha çok örgütsel çatışma yaşadıkları ve bu sebeple puanlarında bir yükselme olduğu düşünülmektedir. Örgütler içinde kişilerin ya da grupların örgütsel konuları, olayları ve problemleri farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir. Bu anlamda kurum içinde geçirilen sürenin artması, gerek bireyin yaşantılarının çoğalmasına gerekse işleyişi öğrenmesine sebep olmaktadır. Bu anlamda zaman içinde örgütsel çatışma puanlarındaki azalma manidar görülmektedir.

3.7.5.6. Örgütsel Çatışma ve Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile mevcut pozisyondaki çalışma süresi değişkenine yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 14’de özetlenmektedir.

Tablo 14.Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Örgütsel Çatışma- mevcut pozisyon	Gruplar içi	408,507	3	136,169	,778	,507
	Gruplar arası	37268,590	213	174,970		
	Toplam	37677,097	216			

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile mevcut pozisyondaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

3.7.5.7. Örgütsel Çatışma ve Mesleği İcra Etme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çatışma ile mesleğini icra etme süresi değişkenine yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçları Tablo 15’de özetlenmektedir.

Tablo 15. Mesleği İcra Etme Süresi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Örgütsel Çatışma- Mesleği icra süresi	Gruplar içi	190,015	3	63,338	1,877	,032*
	Gruplar arası	37487,082	213	175,996		
	Toplam	37677,097	216			

*p<0.05

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile mesleğini icra etme süresi arasında gruplar arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir. (F=1,877, p<0.05). Buna göre ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoch LSD istatistiğinden faydalanılmıştır.

Buna göre 11- 20 yıl mesleğini icra etme süresi olan katılımcıların örgütsel çatışma puanlarının (X= 2,05238) 21- 30 yıl mesleğini icra edenlerin örgütsel çatışma puanlarından (X= ,78882) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu bulguya göre çalışma süresi bulgusuna da paralel olarak bireyin yine mesleğinin ilk yıllarında daha fazla örgütsel çatışma yaşadığı takip eden yıllarda bireyin mesleğine yoğunlaşması ve daha fazla zaman harcamasına paralel olarak çatışma puanlarının azaldığı belirlenmiştir. Bu noktada bireyin yılların geçmesine paralel olarak yaşadığı sorunların kronikleşmesi, çözüm yollarının tam anlamıyla keşfedilememesi ve sonucunda bir sonuca ulaşamayacağı düşüncesinin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda sonuç manidar olarak görülmektedir.

3.7.6. Araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik faktörlerle geliştirilen hipotezlerin kabul edilebilirliğine ilişkin sonuçlar

H1: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile iş tatmini algıları arasında korelasyonel anlamda bir ilişki vardır; hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre çatışma nedenleri ile iş tatmini arasında ters yönde bir korelasyonel ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütsel çatışma algıları iş tatminini anlamlı düzeyde açıklamaktadır; hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre örgütsel çatışma nedenleri çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir değişken olarak belirlenmiştir.

H3: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre yaş arttıkça örgütsel çatışma algısının azaldığı belirlenmiştir.

H4: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi kabul edilmemiştir.

H5: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel çatışma algısının azaldığı belirlenmiştir.

H6: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi kabul edilmemiştir.

H7: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre kurum içindeki çalışma süresi arttıkça örgütsel çatışma algısının azaldığı belirlenmiştir.

H8: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile mevcut pozisyon değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi kabul edilmemiştir.

H9: Çalışanlarının örgütsel çatışma nedenleri ile mesleğini icra etme süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır; hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre mesleği icra etme süresi arttıkça örgütsel çatışma algısının azaldığı belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgütsel çatışmanın iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bunun yanında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurum içindeki çalışma süresi, mevcut pozisyondaki çalışma süresi ve mesleğini icra etme süresi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Araştırmada bireylerin örgütsel çatışma puanlarının artmasına bağlı olarak iş tatmini puanlarının da azalma olduğu belirlenmiştir. Bu noktada örgütsel çatışmanın kurum içindeki dengeleri bozduğu ve çalışanların sağlıklı bir şekilde çalışmalarına mani olduğu bilinmektedir. Örgüt içinde çatışmalara bağlı olarak bireylerin iş tatmini puanlarının da azalması bu noktada manidar görölmektedir.
- Araştırmada ulaşılan başka bir sonuca göre; örgütsel çatışmanın iş tatminini yordamadaki rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel çatışmanın iş tatminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel çatışmanın modele özgün katkısının olduğu da belirlenmiştir. Bu noktada iş tatminin bireyin kurum içinde çalışma performansı üzerinde etkili olduğu düşünöldüğünde örgütsel çatışmanın bireyin iş tatmini ile güçlü ilişki içinde olması bu araştırmada ortaya çıkan önemli bulgular arasında olduğu düşünölmektedir. Bu noktada bireylerin iş yaşamlarındaki olumlu tutumları artan verimlilik, yüksek performans, düşük iş devamsızlıkları ve işe geç gelme, düşük iş gören devir hızı iş tatminine neden olurken, olumsuz tutumlar ise tersi sonuçlara sebep olabilmektedir.
- Başka bir sonuca göre bireylerin erken yaşlarda daha fazla örgütsel çatışmaya yönelik problemler yaşadıkları belirlenmiştir. Burada mesleğe yeni başlamının kuralları ve örgüt akışını tanımamanın da etkili olduğu düşünölmektedir. Yaşın ilerlemesine paralel olarak bireylerin kurum içinde artan tecrübe ve yaşantıları paralelinde örgütsel çatışma puanlarının düştüğu düşünölmektedir.

- Araştırmada ulaşılan başka bir sonuca göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- Başka bir sonuca göre eğitim durumunun örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğu, eğitim durumunun artmasına bağlı olarak örgütsel çatışma algısının azaldığı belirlenmiştir. Bu noktada eğitilmiş olmanın çatışmanın belirlenmesi ve çözüme kavuşturulmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bireylerin kendi alanlarında kazandıkları uzmanlığın da iletişim gibi kişisel becerilerinin gelişmiş olması göz önüne alındığında örgütsel çatışma algısının düşmüş olması manidar görülmektedir.
- Başka bir sonuca göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- Başka bir sonuca göre bireylerin mesleklerinde daha çok ilk yıllarını geçirdikleri süre içerisinde daha çok örgütsel çatışma yaşadıkları ve bu sebeple puanlarında bir yükselme olduğu düşünülmektedir. Örgüt içinde kişilerin ya da grupların örgütsel konuları, olayları ve problemleri farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir. Bu anlamda kurum içinde geçirilen sürenin artması gerek bireyin yaşantılarının çoğalmasına gerekse işleyişi öğrenmesine sebep olmaktadır. Bu anlamda zaman içinde örgütsel çatışma puanlarındaki azalma manidar görülmektedir.
- Araştırmada ulaşılan başka bir sonuca göre araştırmaya katılan bireylerin örgütsel çatışma puanları ile mevcut pozisyondaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
- Başka bir sonuca göre çalışma süresi bulgusuna da paralel olarak bireyin yine mesleğinin ilk yıllarında daha fazla örgütsel çatışma yaşadığı takip eden yıllarda bireyin mesleğine yoğunlaşması ve daha fazla zaman harcamasına paralel olarak çatışma puanlarının azaldığı belirlenmiştir. Bu noktada bireyin yılların geçmesine paralel olarak yaşadığı sorunların kronikleşmesi, çözüm yollarının

tam anlamıyla keşfedilememesi ve sonucunda bir sonuca ulaşamayacağı düşüncesinin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda sonuç manidar olarak görülmektedir.

- Sonuç olarak çatışma, insan yaşamının her alanında karşılaşılan ve çalışanların üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler bırakan bir olgudur. Çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri daha çok örgütlerdeki yöneticilerin almış olduğu pozisyona göre belirlenir. Şöyle ki çatışma uzak durulması gereken bir olgu olarak değil iyi ele alınıp yönetildiğinde hem birey hem de örgütler açısından pozitif sonuçlar doğurabilecek bir durum olarak değerlendirilmelidir.

Bu sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler geliştirilmiştir.

1.Bu araştırmada örgütsel çatışma ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu noktada yapılacak spesifik araştırmaların literatüre bu anlamda olumlu katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.Bu araştırmada ilişki çıkmayan bir diğer değişkende medeni hal değişkenidir. Medeni hal konusunda yapılacak spesifik araştırmaların literatüre bu anlamda olumlu katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

3. Bu araştırmada bireylerin çalışma pozisyonlarındaki farklar ile örgütsel çatışma arasında da bir ilişki belirlenememiştir. Bu konuda yapılacak spesifik araştırmaların literatüre bu anlamda olumlu katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın kısıtlıkları ise aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma yalnızca bir kamu kuruluşundan örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın en önemli kısıtlılığıdır.
- Ayrıca araştırmanın zaman, mekân ve kişisellik yönünden sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışanların ölçekleri boş zamanlarında, iş aralarında ya da kendi odalarında doldurmaları, ölçeğin doldurulurken bireyin karşılaştığı fiziki şartlardan kaynaklanan faktörler birer sınırlılık olarak görülmektedir.

- Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.
- İnsan unsurundan dolayı toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

EKLER

EK:1 ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, örgütsel çatışmanın iş tatmini üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma, T.C. Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen yüksek lisans tezi çalışması olup, elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Dolayısıyla toplanan tüm bilgiler anonim olarak kalacaktır. Çalışmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Veysel BOZKURT

Ahmet TAKIM

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma aşağıdaki ölçeğe göre (X) işareti koyarak belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

(1) Kurumumuzda, iletişim engelleri, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(2) Kurumumuzun büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır.	1	2	3	4	5
(3) Kurum personelinin kararlara katılımı, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(4) Kurumumuzda, kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin ve ödüllendirme sistemlerinin farklı olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(5) Kurumumuzda, amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(6) Kurumumuzda, yetki ve sorumluluk belirsizliği gibi durumlar, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(7) Kurumumuzda, sahip olunan yetki ile sorumluluk arasında bir dengesizlik olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(8) Kurumumuzda, görev tanımlarının belirsiz ya da yapılmamış olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(9) Kurumumuzda personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı bölüşümüyle ilgili olarak çatışmalar ortaya çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
(10) Kurumumuzda, iş bölümü nedeniyle, uzmanlaşmaların ve farklılaşmaların ortaya çıkması, farklı algılamaların kaynağını teşkil ederek, çatışmalara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
(11) Kurumumuzda yenilik, yeni uygulama, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(12) Kurumumuzda politikalar, prosedürler, kurallar ve bunlara personelin uyma zorunluluğu, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(13) Kurum personelinin, sahip olduğu güç alanını genişletmek istemesi, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(14) Kurumumuzda, her yöneticinin kendine özgü yönetim anlayışının olması ve sorunları farklı değerlendirmesi, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(15) Kurum personelinin istemediği bir denetim şekli ile karşılaşması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(16) Kurum personelinin iş doyumunun düşük olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(17) Kurum içinde hizmet içi eğitimin yetersizliği, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(18) Kurum personeline verilen görevlerin, onların yeteneklerine uygun olmaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(19) Kurum personelinin görevinin, almış olduğu öğrenime uygun olmaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(20) Kurum içinde, etkin ekip çalışmasının uygulanamaması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(21) Kurum içinde, sosyal faaliyetlerin yetersiz olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(22) Kurum personelinin farklı kişisel özelliklerinin olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(23) Kurum personelinin belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmesi veya algılaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(24) Kurumumuzda, statü farklılıkları, çatışmalara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
(25) Kurum personelinin amaçlarının farklı olması veya Kurumumuzun amaçlarıyla uyumaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(26) Kurum personelinin çıkarlarının farklı olması ya da Kurumumuzun çıkarlarıyla uyumaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(27) Kurumumuzda, daha önce çözümlenmemiş çatışmaların sayılarının artması, çatışmaların büyümesine neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
(28) Kurumumuzda, ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(29) Kurum personelinin duygusal durumu, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
(30) Kurum içindeki kültür farklılıkları, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

(31) İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
(32) İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	1	2	3	4	5
(33) Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.	1	2	3	4	5
(34) Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	1	2	3	4	5
(35) Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över.	1	2	3	4	5
(36) Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız?.....

2. Cinsiyetiniz? [] Kadın [] Erkek

3. Öğrenim Düzeyiniz?

[] İlköğretim [] Lise ve Dengi [] Üniversite [] Yüksek Lisans/Doktora

4. Medeni Durumunuz? [] Bekâr [] Evli

5. Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

.....

6. Mevcut pozisyonunuzdaki çalışma süreniz nedir?

.....

7. Mesleğinizi kaç yıldır yapmaktasınız?

.....

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akıncı, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 1.Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temek Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Yayın No:, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 181, 2001
- Aydın, Mustafa. **Örgütlerde Çatışma**, Ankara, Bas- Yay Matbaası, 1984
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002
- Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış Yönetimi**, No:111, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1991
- Başaran, İ. Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, 3.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004
- Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996
- Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2004
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996
- Bozkurt, Veysel. **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 2. Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2007
- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000
- Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş, 2007
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayım, 1996
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, 7.Baskı, İstanbul, MİAD Yayınları, 2007

- Eren, Erol. **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Aktif Büro, 1978
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2007
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2008
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, 7.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2006
- Ertekin, Yücel. **Stres ve Yönetim**, 2.Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2006
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994
- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Seçkin Basım, 2004
- Gülнар, Birol. **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, Literatürk Yayın, 2007
- Güney, Salih (Ed.). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Genişletilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın, 2007
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**, 5.Baskı, Ankara, Nobel Yayın, 2009
- Kantar, Hüseyin. **İşletmede Motivasyon**, 2.Baskı, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2010
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**, 3.Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2010
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Adana, Nobel Yayınları, 2002
- Özkalp, Enver ve Diğerleri. (Ed. Enver Özkalp), **Davranış Bilimlerine Giriş**, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2001
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, (Ed. Enver Özkalp), **Örgütsel Davranış**, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007
- Öztürk, Mehmet. **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, 2003
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. **Yönetim Becerileri**, 2.Baskı, Ankara, Yargı Yayınevi, 2002
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, 2.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, 3.Baskı, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987

- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**, 1.Baskı, Ankara, Selim Kitabevi, 2001
- Şencan, Hüner. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2008
- Şimşek, Şerif ve Said Kınır. **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2006
- Şimşek, M.Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Konya, Günay Ofset, 2002
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004
- Tortop, Nuri. ve diğerleri, **Yönetim Bilimi**, 7. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2007
- Türk, M. Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007
- Türkel, Asuman. U. **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999
- Türkel, Asuman. U. **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000

Makaleler

- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:4, 2002, s.5
- Akkirman, A.Deniz. “ Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri”, **İzmir, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 2, 1998, s.3-4
- Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı. 9, 2008, s. 2
- Ceylan, Adnan, Ercan Ergün ve Lütfihak Alpkan. “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı. 2, 2000, s. 41-42
- Ceylan, Adnan ve Y. Hüseyin Ulutürk. “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 7, 2006, s. 49-50
- Düşükcan, Muhammet. “İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci”, **Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı. 1, 2003, s. 102
- İşcan, Ö.Faruk ve Figen Sevimli. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyum”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1-2, 2005, s. 56
- Karahan, Atila. “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 3, Aralık, 2008, s. 237
- Kılınç, Tanıl. “Örgütlerde Çatışma Mahiyet ve Nedenleri”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, Sayı:14-1, 1989, s.111
- Kirel, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 2, 1999, s.115
- Seval, Halil. “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:15, 2006, s.250
- Solmuş, Tarık. “Örgütlerde Kişilerarası- Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:20, 2001, s.42
- Tengilimoğlu, Dilaver. “Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt 24, Sayı:2, 1991, s.134
- Toker, Boran. “Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 8(1), 2007, s.103

- Toker, Boran. “Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 8(1), 2008, s.70-71
- Türk, Murat ve Selen Doğan. “Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi**, c.5,sayı.18, 2002, s.63
- Yatkın, Ahmet. “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, **Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, 2008, s. 10

Yayınlanmamış Araştırmalar

- Acar, G. Gökçen. "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Kurumları İle Çatışma Düzeyleri", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, 2006
- Akdeniz, Mehmet. "Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Akgündüz, Sevgül. "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Aşçıoğlu, Volkan. "İşletmelerdeki Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Baştemur, Yakup. "İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler", Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Baycan, Fatma. A. "Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi", Boğaziçi Üniversitesi **Bilim Uzmanlığı Tezi**, 1985
- Biçer, Engin. "İş Kazalarının Maliyeti ve Önlenmesi Üzerine Bir Araştırma," **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, 2007
- Çelik Keleş, Hatice N. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Oksay, Aygen. "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Öztaş, Uğur. "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi," **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Öztekin, Zafer. S. "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Söyük, Selma. "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

- Sütlü, Tuba. “Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Şendur, F.Edibe. “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Uysal, İ. (2004), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

İnternet Kaynakları

- Andy Field, *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Yayınları 2005
(<http://books.google.com.tr/books?id=5253SAL5nDgC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>) (12 Kasım 2011)
- Çalışma Yaşamında Haklarımız,
http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=3206#soru1-1, (14 Kasım 2011)
- Metin Ateş, Çatışma, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>, (15 Temmuz 2011)
- Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma,
<http://www.esosder.com/dergi/23304-332.pdf>, (20 Temmuz 2011)
- İşletmelerde Çatışma Yönetimi, (<http://mahmutozdemir.8m.com/seminer41.html>), (27 Ağustos 2011)
- İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.esosder.com/dergi/27036-056.pdf (01 Ağustos 2011)
- İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
<http://akdeniz.academia.edu/SedenAlg%C3%BCr/Papers/1167058/> (14 Eylül 2011)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Ahmet TAKIM

Doğum Yeri ve Yılı: Erzurum, 1982

Medeni Durumu : Bekar

e-posta : ahmetomer_3425@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

2003–2008 : Lisans, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, (Kamu Yönetimi), Eskişehir.

1996–2000 : Lise, Erzurum Lisesi (Y.D.A.), Erzurum.

1993–1996 : Ortaokul, İnkılap İlköğretim Okulu, Erzurum.

1988–1993 : İlkokul, Abdulkadir Çağlayan İlkokulu, Erzurum.

ÇALIŞMA DURUMU

2005-2005 : SSK Süreyyapaşa Eğitim ve Araştırma Hastanesi

2005-2006 : SSK İstanbul Sağlık İşleri İl Müdürlüğü

2006 - ... : İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü