

Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler Ve Bir Uygulama Örneği

Öğr. Gör. Gümran ŞENYİĞİT

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Manisa

Öğr.Gör. Semra TETİK

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Manisa

ÖZET

Kamu örgütlerinde çatışmaya neden olan faktörlerin ele alındığı bu çalışmada; örgütsel çatışma ile ilgili temel kavramlardan bahsedilmiş, çatışma türleri ile çatışmanın olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmiş ve bir kamu örgütüne uygulanan anket çalışması değerlendirilerek bu konuda elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlar ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Çatışma, Çatışma Türleri, Faktör Analizi.*

The Factors That Cause Conflict In Public Organizations And An Application Example

SUMMARY

In this study, the factors that cause conflict in public organizations and basic concepts about organizational conflict are mentioned, Kinds of conflict, and, positive and negative effects of conflict are also mentioned. After the evaluation of a questionnaire, that is applied to a public organization, the results are expressed.

Key Words: *Organizational Conflict, Kinds of Conflict, Factor Analysis.*

Giriş

Verimlilik ve üretkenliği artıran modern yönetim felsefelerinin gittikçe yaygınlaşmasıyla birlikte iş ortamları da hızlı bir değişime maruz kalmış, bir çok örgütte bireysel görev ve sorumlulukların yerini takım görev ve sorumlulukları almaya başlamıştır. Örgütler farklılıklardan sinerji meydana getirmek amacıyla, farklı insanları ortak bir amaç için bir araya getirmekte ve yönetmektedir. Temel hedef, takım üyelerinin birlikte düşünüp-tartışmasını ve sorunlara daha iyi çözümler üretmesini sağlamaktır. Böyle bir tartışma ikliminde, fikir çatışmalarının olması kaçınılmazdır ve gereklidir. Çünkü çatışma olmadan ilerleme olmaz. Ancak çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi de gereklidir. Yöneticilerin en büyük görevi, iş ortamlarında, ister takım çalışmalarını sırasında olsun, isterse başka bir ortamda olsun, yaşanan fikir ayrılıklarının kişisel hesaplaşmalara ve çatışmalara dönüşmesini engellemek ve çatışmaların çözümlendirilebilmesi için sağlıklı ortamlar hazırlamaktır.

1. Araştırmanın Kuramsal Yönü

1.1. Örgütsel Çatışma

Örgütlerle ilgili birçok konuda olduğu gibi çatışma konusunda da düşünürlerin üzerinde ortak anlaşmaya vardıkları bir tanımla bulmak oldukça güçtür. Bu konuda psikologlar, sosyologlar ve davranış bilimcileri çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır. Tanımlar üzerinde kesin bir benzerlik olmamasına rağmen, çatışmanın söz konusu olduğu durumlarda, ortada birbirinden farklı fikirlerin bulunması ve bu farklılıkların farkına varılması noktalarında bir fikir birliği bulmak mümkündür.

Bu konu ile ilgili tanımlardan birisi çatışmayı; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren, 1998: 445) olarak belirtmektedir. Diğer bir tanımda ise çatışma; kişinin hem kendisi, hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar (Peker ve Aytürk, 200: 334) olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çatışma; karşı koyma, engellenme, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk anlamlarında da kullanılabilen ve zıtlık veya müdahaleler sonucunda ortaya çıkan, fark edilmiş, birbirinden farklı davranışlar (Newstrom and Davis, 1993: 392) olarak nitelendirilmektedir. Çatışma, örgüt içinde ve örgütler arasında sorunların anlaşılmasını sağlayan yönleriyle de genel bir sosyal olay olarak nitelendirilmektedir.

1.2. Örgüt Kuramlarına Göre Çatışma

Çatışma kavramı yönetim biliminin gelişmesine bağlı olarak farklı dönemlerde farklı şekillerde algılanmıştır. Biz burada klasik, neo klasik ve modern yönetim yaklaşımlarına göre çatışmanın ele alınış şeklini incelemeye çalışacağız.

Klasik yönetim yaklaşımında çatışma *olumsuz* bir durum olarak ifade edilmiş ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Özkalp ve Kirel, 1999: 206). Olumsuzluğu ifade ettiği için de kesinlikle kaçınılması gereken yıkıcı bir olay olarak nitelendirilmiştir. Çatışmanın yaratıcı ve verimli yönünü dikkate almayan bu yaklaşım geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiş bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001: 232).

Klasik yönetim anlayışının göz ardı ettiği insan unsurunu inceleme konusu yapması neo klasik yönetim yaklaşımlarının en önemli özelliğidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre de kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım çatışmanın varlığını kabul ederek, ortadan kaldırılamadığını, hatta örgütün performansını olumlu yönde etkilediği şeklinde açıklamaktadır (Özkalp ve Kirel, 1999: 206). Neo klasik yönetim yaklaşımlarından bir diğeri olan davranışsal yaklaşım ise çatışmanın, karmaşık örgütlerin yapıları gereği gerekli olduğunu ve kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çatışma bireyler ve gruplararası farklılıklardan kaynaklanmakta ve bu farklılıklar ortadan kaldırılamayacağı için

tamamen ortadan kaldırılamamaktadır. Bu nedenle de benimsenmesi gerekir. (Karcıoğlu, Yakupoğulları, 2001: 232). Aslında yönetim ve organizasyon ilkelerini uygulayan bir örgütte çatışmanın olmaması gerekmektedir (Carlisle, 1976: 435).

Modern yönetim anlayışına göre ise çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi veya verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek hatta organizasyonun varlığını sürdürmesi bile tehlikeye düşebilecektir (Koçel, 1999: 490). Bu nedenle; modern yönetim anlayışını benimseyen bir yöneticinin çatışmayı, birey ve örgütün verimliliğine katkıda bulunacak şekilde yönetmesi (Baird, 1990: 256), örgüt için zararlı olduğunu düşünerek tamamen ortadan kaldırma yoluna gitmeden çözüm bulması gerekmektedir.

1.3. Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgütteki çeşitli birimler arasındadır.

Çatışmalarla ilgili nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 1999: 463-465)

- İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağlılık,
- Belirli kaynakların paylaşılması,
- Amaç farklılıkları,
- Algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik ve iletişim eksiklikleri
- Statü Farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- Çıkar farklılıkları,
- Kişilik farklılıkları,
- Değişim koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- İşçi- işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadeleleri.

1.4. Çatışma Türleri

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Öncelikle çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunup bulunmamasına göre sınıflandırılabilir. Bunlardan örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunanlar *fonksiyonel*, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmayan, hatta engelleyici olanlar ise *fonksiyonel olmayan* çatışmalardır (Koçel, 1999: 491).

Çatışma örgütlerde ortaya çıktığı düzeylere göre, birden fazla bireyin fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleri durumunda *kişilerarası çatışma*,

aynı bölüm yöneticisine bağlı olan bireylerin birbirleriyle mücadeleye girmeleri halinde **gruplar arası çatışma** (Cole, 1989: 139), görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan bölümlerin birbirleriyle olan çatışmalarına **bölümlerarası çatışma**, örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle çatışmaları durumunda da **örgütlerarası çatışmadan** (Dincer ve Fidan, 1996: 361) söz edilebilir.

Çatışmalar ile ilgili diğer bir sınıflandırma tarzı da örgüt içindeki yerlerine göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre çatışma, örgütteki hiyerarşik düzeyler arasında başka bir ifadeyle ast-üst arasında ortaya çıkmışsa **dikey çatışma**, aynı örgüt kademesinde bulunan bireyler arasında ortaya çıkmışsa **yatay çatışma**, emir komuta personeline yardımcı olmak üzere görevlendirilen uzman personel ile emir komuta personeli arasında ortaya çıkmışsa da **emir, komuta – kurmay çatışmalarından** (Koçel, 1999: 493) söz edilebilir.

Çatışma ayrıca ortaya çıkış şekillerine göre; çatışma için mevcut bir durum olması durumunda **gizli çatışma**, bireylerin bir kısmı veya tamamı çatışmanın varlığını fark etmişlerse **algılanan çatışma**, belirli bazı belirtilerle açıkça yaşanmaya başlanmışsa **hissedilen çatışma**, bir tarafın karşı tarafın üzerinde yıkıcı bir etkisi olması durumunda da **açık çatışma** olarak nitelendirilebilir (Ertekin, 1993: 74).

Çatışma, örgüt içindeki kişilerin ya da grupların farklı amaçlara sahip olmalarından da ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan çatışmalara **amaç çatışması** denilir. Çatışma ayrıca kişinin kendisinden beklenen farklı rollerden birini gerçekleştirip diğerini yada diğerlerini gerçekleştirememesi durumunda **rol çatışması** olarak da ortaya çıkabilmektedir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001:236-237).

1.5. Çatışmanın Etkileri

1.5.1. Çatışmanın Olumlu Etkileri

Çatışma ile ilgili araştırmalar, çatışmanın yıkıcı ve grup performansını düşürücü nitelik taşıdığını göstermektedir. Diğer yandan çatışmaların faydalı olduğunu ve performansı olumlu yönde etkilediğini düşünenler de bulunmaktadır. Eğer çatışma bütün tarafları tatmin edici bir şekilde çözümlenirse daha sağlam bir işbirliğinin temelleri atılabilir. Bu açıdan bakıldığında çatışmanın, farklı taraflar arasında yaklaşmanın başlaması, daha iyi ve geniş amaçların benimsenmesi, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeden fikirlerini açığa vurma imkanı elde etmeleri, yenilik ve yaratıcılığın artması ve saldırganlık dürtülerinin tatmin edilmesi gibi birçok olumlu yönleri olduğu söylenebilir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001:236). Ayrıca bu yöndeki çatışmalar, örgüt içinde daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasına, yeni yaklaşımlar ve alternatif sonuçların üretilmesine, uzun dönemde problemlerin çözümüne ve kişilerin olaylara bakış açılarını öğrenmede yöneticilere yardımcı olabilmektedir. ([http:// scarecrowworkshops.com/](http://scarecrowworkshops.com/)). Ayrıca örgüt çalışanları arasında görüş ayrılığının bulunması, çalışanlar arasında çok zeki insanların bulunduğunu da göstermektedir (Gümüş, 1999: 46).

Çatışma hakkında yapılan çeşitli araştırmalar çatışmanın olumlu olduğu durumların olumsuz olanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 1999; 211). Çünkü örgütte hiç çatışmanın olmaması hiçbir yenilik

yapı000,,madığının, değişiklik, düzenleme ve gelişme çabalarının olmadığının göstergesidir.

1.5.2. Çatışmanın Olumsuz Etkileri

Çatışma, kişilerin ruh ve beden sağlığını bozarak örgüt ve kişiler için tehlikeli bir ortamın oluşmasına yol açabilir. (<http://scarecrowworkshops.com/>) Ayrıca kişilerin stres düzeylerini yükselterek, kendilerini yenilmiş ve kötü hissetmelerine de neden olabilir. Motivasyonun düşmesine, çalışanların iş tatminlerinin, işe ve örgüte bağlılıklarının azalmasına, işe geç gelme veya hiç gelmeme davranışlarının ortaya çıkmasına yol açabilir. (<http://www.cnr.berkeley.edu>). Bütün bu sonuçlar örgütün önemli kaynakları olan, zaman, para ve enerjinin boşa gitmesine neden olacağından örgütün başarı şansı da düşebilir.

Çatışmanın kişiler ve örgütler açısından olumlu veya olumsuz etkileri bunlarla sınırlı değildir. Çatışmanın sonuçları biraz da çözümünde izlenecek yöntemlere de bağlı olabilmektedir.

1.6. Çatışma Yönetimi

Çatışmayı yönetecek olan kişilere, bu konuda başarılı olmalarına yardımcı olabilecek farklı düşünürler tarafından geliştirilen sorun çözme teknikleri bulunmaktadır. Çözüm tekniklerini sistematik ve analitik olarak ilk defa inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mouton, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük olup olmasına göre ele alıp incelemektedirler (Dinçer ve Fidan, 1996: 366).

	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Deęil	Çatışma Mutlak Deęil Ancak Anlaşmak da Mümkün Deęil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	
Aktif	Kazanma Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme-Küsmeye	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Yüksek
	Üçüncü Kişinin Hakemliği	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma (Taviz Verme)	Şansa Bağlılık Orta Düzeyde
Pasif	Kur'a Çekme	Kayıtsızlık veya Bilinmezlik	Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme	Şansa Bağlılık Düşük

Şekil 1: Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışma çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler (Kaynak, Dinçer, Fidan, 1996: 367).

Şekil 1’de görüldüğü gibi düşünürler, çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda seçenekleri aktiften pasife doğru sıralamaktadırlar. Bunlar;

- Tarafları rekabete sevk ederek ya da çatışmayı kızıştırarak tarafları kazanma-kaybetme yarışına sokmak,
- Üçüncü bir kişinin ya da tarafın çözüm bulmasına ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak,
- Tarafları kur’a çekimine razı ederek kaybeden tarafın kaderine razı olmasını sağlamak şeklinde açıklanmaktadır.

Çatışmaların çözümü ile ilgili olarak öne sürülen diğer yöntemleri de aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

- Kaçınma,

Çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Örneğin, çatışmanın önemsiz olduğu, zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda ve çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde bu yol yararlı olabilir (Luthans, 1992: 390). Yönetici açık olarak taraf olmaktan ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmekten kaçınır. Bu yöntemde çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yola başvurma da çatışmayı çözemez. Kaçınma yöntemi kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltmaktadır (Koçel, 1999: 498).

- Yumuşatma

Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak amaç ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranış ile yönetici çatışan tarafları dayanışma ortamına girmelerini teşvik eder. Ancak çatışmaya neden olan etmenler belirlenmediğinden kısa sürede etkilidir (Newstrom and Davis, 1997: 319).

- Uzlaşma

Çatışmaya giren tarafların kendi istek ve beklentilerinden taviz vererek her iki tarafın da kabul ettiği ortak bir noktada birleşmedir. Bu yöntemde, başka kişilerin hakemliğine başvurma, çoğunluğun oyuna başvurma ya da pazarlık etme gibi yollar izlenebilir. Ancak bu yöntem tarafları tam olarak tatmin etmediğinden kısa sürede etkilidir (Şimşek, 1999: 289).

- Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme

Yöneticinin, çatışmaya taraf olanların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafların bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlaması ile ilgilidir. Bu yöntem daha çok kriz dönemlerinde kullanılan bir yöntemdir. Ancak kriz dönemi ortadan kalktığında çatışmalar tekrar ortaya çıkabilir (Koçel, 1999: 499).

- Sorun Çözme Yaklaşımı

Çatışmanın üzerine tam olarak gidilmesi ve sorunun açık olarak ele alınması ile ilgilidir. Çatışan taraflar yüz yüze getirilerek konunun açık ve ayrıntılı bir şekilde tartışılması şeklinde yapılır. Böylece çatışan taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları noktaları daha açık olarak görebilirler (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001: 239). Bu yöntemde bilgilerin

objektif olmasını hedeflemek gereklidir. Olaya taraf olanların etraflıca ve sorun anlaşılınca kadar tekrar tekrar dinlenilmesi çözümü kolaylaştıracaktır (Gümüş, 1999: 47). Böylece çatışmaya yol açan her bir sorunun tanımlanması ve çözüm yollarının gözden geçirilmesi sağlanabilir (Luthans, 1992: 390). Özellikle haberleşme ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan veya yanlış anlamaların neden olduğu çatışmaların çözümünde uygun bir yoldur.

- Güç Kullanma

Yöneticinin güç ve yetkisini kullanarak sorunu kendisinin çözmesidir. Bu yöntemde çatışan tarafların amaç ve farklılıkları göz ardı edilir. Dolayısıyla sorun tam olarak çözümlenemediği için kazanma veya kaybetmeden herhangi birisi gerçekleşebilir (Newstrom and Davis, 1997: 319).

- Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması

Bu yöntemde çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Özellikle finansal, insangücü, araç-gereç, yer vb. gibi kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların arttırılması yoluna gidilir (Koçel, 1999: 500).

- Yapısal Değişiklikler Yapma

Çatışmaya taraf olanların davranışlarını değiştirmek mümkün olmadığı durumlarda örgütün yapısı değiştirilerek çatışma çözümlenebilir. Çalışanların yerlerini değiştirme, gruplar arası rotasyon, yeni birimler oluşturma gibi yöntemlerle çatışmaya neden olan bireylerin birbirinden uzaklaşmaları ya da çatışmaya neden olan durumun ortadan kaldırılması sağlanabilir (Kırcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001: 240).

2. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Bir

Uygulama

2.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Verileri

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, örgütlerde çatışmaya yol açan etmenleri belirlemek ve yapılan bir uygulamayla da çatışmaya neden olan faktörleri irdeleyerek, çatışma yönetimine ilişkin bir takım öneriler geliştirmektir.

Araştırma, Eylül 2004'de Manisa İli Salihli İlçesi Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde yapılmıştır. Araştırmada çalışanların tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket formu Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışan 90 personelin tamamına dağıtılmış ve 67 kişiden cevap alınmıştır.

2.1.2. Araştırmanın Verileri

Araştırmada anket aracılığı ile yazılı soru sorma tekniği kullanılmış ve hazırlanan anket formu aracılığı ile veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 32 kapalı uçlu sorudan 2 bölüm olarak oluşturulmuştur. Birinci bölümde, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve elde edilen geliri ifade eden 6 soru yer almaktadır.

5'li Likert ölçeğinden yararlanarak hazırlanan 2. bölümde ifade edilen 26 soru ile deneklerden "İş yaşamında çatışmaya neden olan etkenlerden ne kadar etkilendiklerini" ifade etmeleri istenmiştir. Bu amaçla deneklerden "Oldukça Çok

Etkiler" ve "Hiç Etkilemez" arasında değişen 5'li ölçekten* birini işaretlemeleri istenmiştir.

Uygulama sonucunda; toplanan anketlerden her soruya aynı cevaplar verilen başka bir ifadeyle soruların okunmadan cevaplandırıldığı anlaşılan 2 anket formunun çıkarılması sonucunda değerlendirmeye alınabilir nitelikte toplam 65 anket formunda yer alan veriler üzerinden araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir.

2.2. Verilere İstatistikî Teknikleri Uygulanması Ve Bulgular

2.2.1. Güvenilirlik Analizi

Anket sorularının ve dolayısıyla cevaplarının iç tutarlılığı açısından bir denetim gerçekleştirmek amacıyla öncelikle Güvenilirlik analizi yapılmış ve analizde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan 26 değişkene uygulanan Güvenilirlik Analizinde Cronbach alfa katsayısına göre standart alfa değeri 0,8213 bulunmuştur. Elde edilen bu değer, güvenilirlik için kabul edilebilir bir nitelik taşımaktadır (Oktay, 1996: 32; <http://www.psikometri.com>).

2.2.2. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamına alınan kamu dairesi çalışanlarının cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, çalışma süreleri, elde ettikleri gelirler ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır. Katılımcıların bu bölümdeki sorulara verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları SPSS (11.0) paket programına girilerek elde edilmiştir.

a) Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 1'de deneklerin cinsiyet durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tabloda deneklerin % 67,7'sinin erkek, % 32,3'ünün kadın oldukları gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan deneklerin çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Bay	44	67,7
Bayan	21	32,3
Toplam	65	100,0

b) Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2'de deneklerin medeni durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin % 9,2'sinin bekar, % 90,8'inin evli olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan deneklerin çoğunluğunun evli olduğu söylenebilir.

* Oldukça Çok Etkiler- (5), Çok Etkiler (4), Orta Etkiler (3), Az Etkiler (2), Hiç Etkilemez (1).

Tablo 2. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	6	9,2
Evlü	59	90,8
Toplam	65	100,0

c) Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 3'te deneklerin yaşları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin 21-25 yaş grubunda denek olmadığı, % 3,1'inin 26-30 yaş, % 10,8'inin 31-35 yaş, % 35,4'ünün 36-40 yaş arası ve % 50,8'inin de 41 yaşından büyük oldukları gözlenmektedir.

Tablo 3. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
21-25	--	--
26-30	2	3,1
31-35	7	10,8
36-40	23	35,4
41 ve +	33	50,8
Toplam	65	100,0

d) Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4'te deneklerin eğitim durumları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin % 1,5'inin ilkökul, % 3,1'inin ortaokul, %49,2'sinin lise ve % 46,2'sinin üniversite mezunu oldukları gözlenmektedir.

Tablo 4. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	1	1,5
Ortaokul	2	3,1
Lise	32	49,2
Üniversite	30	46,2
Üniversite Sonrası	--	--
Toplam	65	100,0

e) Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 5'de deneklerin çalışma süreleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo'da deneklerin % 4,6'sının 6-10 yıl, % 20'sinin 11-15 yıl ve % 75,4'ünün de 16 yıldan daha fazla süredir çalıştıkları gözlenmektedir.

Tablo 5. Deneklerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-1'den az	--	--
1-5	--	--
6-10	3	4,6
11-15	13	20,0

16 ve +	49	75,4
Toplam	65	100,0

f) Gelir Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 6’da deneklerin maaş ve diğer gelirleri ile birlikte elde ettikleri ortalama gelirleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tabloya göre ankete katılan deneklerin çoğunluğunun (% 81,5) 750.000.000 – 1.000.000.0000 arasında gelir elde ettikleri söylenebilir.

Tablo 6. Deneklerin Gelirlerine Göre Dağılımları

Gelir (Maaş-Diğer)	Frekans	Yüzde (%)
500.000.000’den az	--	--
500.000.000-750.000.000’den az	7	10,8
750.000.000-1.000.000.000’den az	53	81,5
1.000.000.000-1.250.000.000’den az	4	6,2
1.250.000.000’ ve +	1	1,5
Toplam	65	100,0

2.2.3. Faktör Analizinin Uygulanması ve Bulgular

İş ortamında çatışmaya neden olan etmenleri belirlemek amacıyla; Manisa ili Salihli İlçesi Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde 65 çalışana uygulanan anket ile toplanan verilere uygulanan güvenilirlik analizinde 0,8213 cronbach alfa sonucunu veren 26 değişkene anlam kazandırabilmek ve bunları daha küçük bir boyuta indirgeyebilmek amacıyla çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olan faktör analizi uygulanmıştır. Analizde temel bileşenler yöntemi ve döndürme yöntemlerinden de varimax seçeneği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda özdeğerleri (eigenvalue) birin (>1) üzerinde olan ve toplam varyansın % 75,441’ini açıklayan 9 faktör elde edilmektedir.

Faktör analizi ile faktör sayısının belirlenmesinde genelde önerilen ve en çok kullanılan alt sınır, özdeğeri 1’i aşan özdeğerlerin sayısı kadar olmasıdır. Bu ‘1’ değeri her bir değişkenin varyansı olup, bir faktör en az tek bir değişken kadar varyans açıklıyorsa o faktörün alınması gerektiğini belirtmektedir (Oktay, 1996: 22-31; Özdamar, 1999: 246-247). Şu halde, özdeğeri birden büyük olan 9 faktörün alınıp geriye kalan 17 faktörün ihmal edilmesi gerekmektedir. Tablo 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15’de verilen bu faktörler orijinal değişkenleri temsil gücüne sahip olmaktadır. Toplam varyansın % 75,441’ini açıklayan bu değer temel bileşenler analizinde kabul edilebilir sınır olan “toplam varyansın % 67’sini açıklayabilecek sayıda temel bileşen belirlemek gerekir” (Özdamar, 1999: 230) koşuluna da uymaktadır. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak elde edilen analiz sonucuna göre her faktöre en yüksek katkıyı sağlayan değişkenler açısından ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür.

Tablo 7. Faktör 1'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yüklere	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 1 – Amaç ve Çıkar Farklılıkları			3,120	12,000
18	Yöneticiler ile olan amaç farklılıkları,	,840		
19	Yöneticiler ile olan çıkar farklılıkları,	,799		
17	Aynı seviyedeki arkadaşlar olan amaç farklılıkları,	,781		
16	Aynı seviyedeki arkadaşlarla olan çıkar farklılıkları,	,655		

İlk faktör toplam varyansın % 12'sini açıklamakta ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan amaç ve çıkar farklılıkları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 1'e "Amaç ve Çıkar Farklılıkları" adı verilebilir.

Tablo 8. Faktör 2'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yüklere	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 2 – Motivasyon			2,762	10,624
10	Ödüllendirme sistemindeki farklılıklar,	,895		
7	Başarıların takdir edilmemesi,	,719		
9	Yöneticilerin farklı muamele yapması,	,684		
8	Aynı işi yapan kişiler arasındaki farklı maaş durumu,	,671		
11	Yöneticiler ile görüşme imkanının olmaması,	,509		

İkinci faktör toplam varyansın % 10,624'ünü açıklamakta ve 5 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgüt çalışanlarını motive edici etmenler ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 2'ye "Motivasyon" adı verilebilir.

Tablo 9. Faktör 3'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 3-Değişim			2,488	9,569
14	Uyum sağlanan yönetici/yöneticilerin değişmesi,	,872		
15	Uyum sağlanan çalışma arkadaşlarının değişmesi,	,790		
13	Uyum sağlanan işin değişmesi,	,731		

Üçüncü faktör toplam varyansın % 9,569'unu açıklamakta ve 3 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde iş, arkadaş ve yönetici değişimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 3'e "Değişim" adı verilebilir.

Tablo 10. Faktör 4'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 4-Kaynakların Ortak Kullanımı			2,397	9,218
24	Diğer arkadaşlar ile aynı malzemeleri kullanıyor olma,	,829		
23	Diğer arkadaşlar ile aynı işi yapıyor olmak,	,692		
12	Teknolojik değişikliklere ayak uydurma zorunluluğu,	,578		

Dördüncü faktör toplam varyansın % 9,218'ini açıklamakta ve 3 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde örgüt kaynaklarının ortak kullanımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 4'e "Kaynakların Ortak Kullanımı" adı verilebilir.

Tablo 11. Faktör 5'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 5-Kişisel ve Örgütsel Etmenler			2,155	8,290
20	Alınan eğitim ve yapılan işin uyumsuzluğu	,767		
25	İşyerindeki siyasi baskı unsuru,	,592		
1	Açık olarak belirlenmeyen görev ve sorumluluklar,	,558		
21	Aile yaşamındaki problemlerin işe yansması,	,544		

Beşinci faktör toplam varyansın % 8,290'ını açıklamakta ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde; iş-egitim uyumsuzluğu ve siyasi baskı unsuru ile görev ve sorumlulukları ifade eden örgütsel etmenler ve aile yaşamındaki problemlerin işe

yansıması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 5'e "Kişisel ve Örgütsel Etmenler" adı verilebilir.

Tablo 12. Faktör 6'ya İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 6 – Sorumluluk			1,833	7,048
2	Aşırı sorumluluk üstlenmiş olma,	,887		
3	Yapılabilecek işlerden daha fazlasının bekleniyor olması,	,643		

Altıncı faktör toplam varyansın % 7,048'ini açıklamakta ve 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde iş yerindeki aşırı sorumluluk ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 6'ya "Sorumluluk" adı verilebilir.

Tablo 13. Faktör 7'ye İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 7 - İş Doyumu ve Örgüt Kültürü			1,795	6,905
6	Yapılan işten memnun olmamak,	,858		
26	İş yerinde sevgi, saygı ve hoşgörüyeye dayanan samimi bir ortam bulamama,	,580		

Yedinci faktör toplam varyansın % 6,905'ini açıklamakta ve 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde, işten memnun olmama ve iş yerinde samimi bir ortam bulamama ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 7'ye "İş Doyumu ve Örgüt Kültürü" adı verilebilir.

Tablo 14. Faktör 8'e İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
Faktör 8 - Yönetimden Kaynaklanan Etmenler			1,724	6,630
5	Görev tanımı dışındaki işleri de yapmak;	,827		
22	Düşüncelerin üstler tarafından dikkate alınmaması,	,737		

Sekizinci faktör toplam varyansın % 6,630'unu açıklamakta ve 2 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişkenler incelendiğinde görev tanımı ve kararlara katılmama ile ilgili olduğu

görülmektedir. Bu nedenle Faktör 8'e "Yönetimden Kaynaklanan Etmenler" adı verilebilir.

Tablo 15. Faktör 9'a İlişkin Varimax Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Faktör Yüklere	Özdeğeri	Açıklanan Toplam Varyans
	Faktör 9 – Monotonluk		1,341	5,156
4	Sürekli aynı işi yapmak,	,737		

Dokuzuncu ve özdeğeri 1,341 olan son faktör toplam varyansın %5,156'sını açıklamakta ve 1 değişken ile ifade edilmektedir. Faktöre en yüksek katkıyı sağlayan bu değişken incelendiğinde iş yerinde sürekli aynı işin yapımı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Faktör 9'a "Monotonluk" adı verilebilir.

Sonuç ve Öneriler

Her biri farklı ortamlarda, farklı kültürlerde yetişip eğitim alan, farklı kişilik özelliklerine sahip, beklentileri farklı insanların bir arada bulunduğu örgütlerde fikir ayrılıklarının, çatışmaların olması kaçınılmazdır. Örgüt ve yönetici açısından önemli olan bu çatışmaların, bireyler ve birimler arasında olumsuz, kötü ve zararlı sonuçlara yol açmadan önlenmesidir. Çatışmanın sonuçları çatışmanın ortaya çıkış sebebine ve biraz da çatışmanın çözümünde izlenecek stratejilere bağlıdır.

Örgütlerde çatışmalara yol açan faktörler incelendiğinde en önemlilerinden birincisinin yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları arasında ortaya çıkan amaç ve çıkar farklılıkları olduğu gözlenmektedir. İkinci önemli faktörün ödüllendirme sistemindeki farklılıklar ve başarıların takdir edilmesi gibi örgüt çalışanlarını motive edici etmenler olduğu, diğerinin ise yönetici ve çalışma arkadaşları ile yapılan işin değişmesi gibi değişimi ifade eden faktör olduğu görülmektedir ki bu üç faktör toplam varyansın % 32,193'ünü açıklamaktadır. Diğer önemli faktörler ise örgüt kaynaklarının ortak kullanımı ve teknolojik değişiklikler ile iş-egitim uyumsuzluğu, siyasi baskı, açık olarak belirlenmeyen görev ve sorumluluklar gibi örgütsel etmenleri ve aile yaşamındaki sorunların işe yansıtılması gibi kişisel etmenleri belirtmektedir. Diğer faktörlerin ise, aşırı sorumluluk, örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve örgüt kültürünün etkisi ile yönetimden kaynaklanan etkenler ile monotonluk olduğu gözlenmektedir.

Örgütün amacına ulaşabilmesi ve verimliliğini yükseltebilmesi için çalışanların ve özellikle de yönetimin bu faktörler üzerinde durması gerekmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının çatışma ortamlarından uzak durabilmeleri ve görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için olumlu kişilik özelliklerine ulaşmaya çalışmaları ve çalışma alışkanlıklarını bu yönde değiştirmeleri gerekmektedir. Bu konuda çalışanlara en çok yardımcı olabilecek konu ise eğitimidir. Eğitim faaliyetleri örgüt tarafından sağlanabileceği gibi çalışanların kendi özel çabaları ile de gerçekleştirilebilir.

Çatışmanın olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönlerinin olduğu da gözlenmektedir. O halde yapılması gereken örgütün verimliliğini etkileyebilecek olan olumsuz etkenleri tespit ederek, bunların etkisini en az seviyeye indirmektedir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü örgütün kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde yöneterek, örgütü amaçlarına ulaşması yönünde faaliyette bulunan yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgütteki kişi veya kişiler arasındaki çatışmaları örgütün yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir de denilmektedir.

Çatışmaları önlemede kullanılacak tedbirler çatışmanın önlenmesini sağlayabilir. Ayrıca çatışma yönetiminde izlenecek olan yollar veya çatışmayı yönetecek olan kişinin tutum ve davranışları da çatışmanın etkilerini en az düzeye indirgeyebilir. Bu yöntemler ile başarıya ulaşabilmek için ise; ilk önce insanın kendini değiştirme inanç ve isteğini taşıması, değişimi sağlayabileceklerle işbirliğine gitmesi ve öğrenilen teknikleri severek tekrarlaması gerekmektedir.

Kaynakça

- Baird, S. Lloyd, James E Post, John F.Mahon, **Management: Functions and Responsibilities**, Harper an Row Publishers, Inc., N.Y., 1990.
- Carlisle Howard M., **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976, s. 435'den aktaran Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1999.
- Cole, Donald W., **Meslek İntiharı**, (Çev. Yakup Coşar), İlgı Yayıncılık İstanbul, 1989.
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, **İşletme Yönetimi** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998.
- Ertekin, Yücel, **Stres ve Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No. 253, Ankara, 1993
- Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Karacıoğlu, Fatih, Yakupoğulları, Cafer, "Meslek Yüksek Okullarının Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma" **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** S: 1-2, C.15, Y: 2001.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 7 Bası, İstanbul, 1999)
- Luthans Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill International Editions, Management Series, New York, 1992.
- Newstrom John W., Davis, Keith, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw-Hill International Editions, New York, 1997.
- Oktay, S.Ümit Fırat, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler ile Analizi**, Marmara Üniversitesi Yayın No: 573, İstanbul, Ocak 1996.
- Özdamar Kazım, **Paket Programlarda İstatistiksel Veri Analizi: Çok Değişkenli Analizler**, Kaan Kitabevi, İkinci Baskı, Eskişehir, Ağustos 1999.
- Özkalp Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No 923, Dördüncü Basım, Eskişehir, Kasım 1999.
- Peker, Ömer, Nihat Aytürk, Etkili **Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Şimşek, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Conflict: Why it's Necessary: (<http://scarecrowworkshops.com/excerpts/conflict-management.html>) > (22.09.2004).

Encina, Gregorio Billkopf, "Conflict Management Skills", <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/13.htm-60k>>(20.09.2004).

<http://www.psikometri.com/bilgitabani/sss/testsss.htm> (15.09.2004).