

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kürşat ÖZER

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kürşat ÖZER

1203817430

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Banu KÜLTER DEMİRGÜNEŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817430 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Kürşat ÖZER", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Banu KÜLTER DEMİRGÜNEŞ
Ahi Evran Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Cengiz Mesut BÜKEÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Banu KÜLTER DEMİRGÜNEŞ
Ahi Evran Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 09 Mayıs 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



03.05.2016

Kürşat ÖZER

ÖNSÖZ

Eğitimim ve araştırmam esnasında bana büyük destek vererek üç çocuğumuzla yorulmadan ilgilenen ve şahsıma gerekli zaman ve ortamı yaratan sevgili eşim Ayşe ÇABUK ÖZER'e,

Eğitim ve araştırmalarım esnasında gerek maddi, gerek manevi desteklerini ve dualarını esirgemeyen Sevgili Babacığım Mehmet ÖZER'e, Sevgili Anneciğım Fatma ÖZER'e, Sevgili Kardeşim Ömer ÖZER'e ve Sevgili Ablacığım Ülkü ÖZER AKIN'a,

Tez danışmanlığımı üstlenen ve araştırmamın her aşamasında biran olsun desteğini ve yardımlarını esirgemeyen, çalışmamın her satırında büyük emeği olan Yrd. Doç. Dr. Banu KÜLTER DEMİRGÜNEŞ'e,

Araştırmamın en önemli kısmı olan anket uygulamasında gerekli yasal izni veren Emniyet Genel Müdürümüz Sayın Mehmet Celalettin LEKESİZ'e ve

Özel Harekât Daire Başkanımız Sayın Turan AKSOY'a ve Tüm Özel Harekât Dairesi Başkanlığı personeline saygı ve şükranlarımı sunarım

Mayıs 2016

Kürşat ÖZER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI, ÇATIŞMA ÇEŞİTLERİ ve ÇATIŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1 Örgütsel Çatışma Kavramı	3
1.2 Örgütsel Çatışma ile İlgili Kavramlar	5
1.2.1 Çatışma ve İşbirliği İlişkisi	6
1.2.2 Çatışma ve Rekabet İlişkisi	6
1.2.3 Çatışma ve Stres İlişkisi	8
1.2.4 Çatışma ve Performans İlişkisi	9
1.3 Johari Penceresi	9
1.4 Örgütsel Çatışma İle İlgili Görüşler	10
1.4.1 Geleneksel Yaklaşım	11
1.4.2 Davranışsal Yaklaşım	11
1.4.3 Etkileşimci (Modern) Yaklaşım	12
1.5 Örgütsel Çatışma Çeşitleri	13
1.5.1 Fonksiyonellik Bakımından Çatışma Çeşitleri	14
1.5.2 Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Çeşitleri	16
1.5.3 Tarafların Durumuna Göre Çatışma Çeşitleri	17
1.5.3.1 Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma	18
1.5.3.2 Bireyler arasında gerçekleşen çatışma	19
1.5.3.3 Bireylerin gruplarla arasında gerçekleşen çatışma	19
1.5.3.4 Gruplar arasında gerçekleşen çatışma	19
1.5.3.5 Örgütler arasında gerçekleşen çatışma	20
1.5.4 Örgütsel Yapı İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	20
1.6 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	21
1.6.1 Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	21
1.6.2 Örgütsel Yapı ve İşleyişe İlişkin Çatışma Nedenleri	22
1.6.3 İletişimle İlgili Çatışma Nedenleri	25
1.7 Örgütsel Çatışmanın Yararları ve Sakıncaları	26
1.8 Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı ve Önemi	27
1.9 Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri	28
1.10 Uygun Çatışma Yönetim Stratejisi Seçimi	31
1.11 Örgütsel Çatışmanın Sonuçları	33

İKİNCİ BÖLÜM	37
2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ, İŞ VE YAŞAM DENGESİ	37
2.1 Kavramsal Olarak Çalışan Memnuniyeti, İş Yaşam Dengesi.....	37
2.2 Kuramsal Açıdan İş Yaşam Dengesi	40
2.2.1 İş Yaşam Dengesinde Rol Kuramı	41
2.2.2 İş Yaşam Dengesinde Taşma Kuramı	41
2.2.3 İş Yaşam Dengesinde Dengeleme Kuramı	42
2.2.4 İş Yaşam Dengesinde Bölünme Kuramı	42
2.2.5 İş Yaşam Dengesinde Araçsallık Kuramı	43
2.2.6 İş Yaşam Dengesinde Çatışma Kuramı.....	43
2.2.7 İş Yaşam Dengesinde Dağılma Kuramı	44
2.3 İş Yaşam Dengesinin Etkilendiği Faktörler ve Sonuçları.....	45
2.3.1 Örgütsel Faktörler	45
2.3.2 Kişisel Faktörler	50
2.4 Kavram Olarak İş -Yaşam Çatışması.....	53
2.5 İş Yaşam Dengesinin Bozulmasından Kaynaklanan Sıkıntılar	54
2.5.1 Özel Yaşam Alanında Yaşanan Sıkıntılar.....	54
2.5.1.1 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikolojik sıkıntılar	54
2.5.1.2 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikomatik sıkıntılar	55
2.5.1.3 Bireysel zaman tatminsizliği.....	55
2.5.2 İş Alanındaki Sıkıntılar	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
3. ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ	57
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
3.2 Evren, Örneklem ve Kısıtlar	57
3.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
3.4 Araştırmanın Yöntemi	59
3.4.1 Veri Toplama Yöntemi	60
3.4.2 Verilerin Analizi.....	60
3.5 Araştırmanın Bulguları	67
3.5.1 Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	67
3.5.2 Amirler ile Bireyler Arasındaki İlişkilerin Analizleri.....	69
3.5.3 İş Yaşantısındaki Problemlerin Analizleri	81
3.5.4 Örneklem Grubunun Çatışma Karşısındaki Tutumları	96
3.5.5 Çoktan Seçmeli Soruların Analizleri	104
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	107
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	112
EKLER	121
Ek-A: Anket Formu.....	122
Ek-B: Akademik Araştırma İzin Belgesi.....	126
Ek-C: Özel Harekat Dairesi Başkanlığı'nın 14/04/2015 Tarihli Yazısı.....	128
ÖZGEÇMİŞ	129

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Çatışma ve örgütsel çatışma kavramları.....	3
Tablo 1.2	: Johari Penceresi.....	10
Tablo 1.3	: Çatışma türleri.....	13
Tablo 1.4	: Örgütsel çatışma türleri.....	14
Tablo 1.5	: Tarafların durumuna göre çatışma grubunun alt türleri.....	18
Tablo 1.6	: Örgütsel çatışma konusunda geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım farklılıkları.....	26
Tablo 1.7	: Örgütsel çatışmanın yararları ve sakıncaları.....	27
Tablo 1.8	: Çatışma yönetim stratejileri uygunluk karşılaştırma tablosu.....	32
Tablo 1.9	: Çatışmaya ilişkin yanılgılar ve gerçekler.....	34
Tablo 1.10	: Örgütsel çatışmaların olası olumlu ve olumsuz sonuçları.....	35
Tablo 2.1	: İş yaşam dengesi belirleyicileri, yapısı, sonuç ve etkileri.....	45
Tablo 3.1	: Anketin 2. bölüm sorularının güvenilirlik analizi.....	60
Tablo 3.2	: İkinci bölüm sorularının güvenilirlik analizine etkileri.....	61
Tablo 3.3	: Korelasyon değeri negatif sorular çıkartılarak elde edilen ikinci bölüm soruları güvenilirlik analizi sonuçları.....	63
Tablo 3.4	: İkinci bölüm anket soruları toplam varyans açıklamaları.....	64
Tablo 3.5	: İkinci bölüm anket soruları için dönüştürülmüş bileşenler matrisi.....	65
Tablo 3.6	: Demografik verilerin “One-Sample Kolmogorov-Smirnov” test sonuçları.....	66
Tablo 3.7	: İkinci bölüm soruları için “One-Sample Kolmogorov-Smirnov” test sonuçları.....	66
Tablo 3.8	: Demografik bilgilerin frekans ve yüzdeleri.....	67
Tablo 3.9	: Amirler ile bireysel ilişki analiz sonuçları.....	69
Tablo 3.10	: Amirler ile bireysel ilişki frekans ve yüzdeleri.....	70
Tablo 3.11	: Amirlerin başarılı bir çalışma sonucu teşekkür etmeleri ile işi severek yapmaları arasındaki ilişki.....	72
Tablo 3.12	: Amirlerin başarılı bir çalışma sonucu teşekkür etmeleri ile işi severek yapmaları arasındaki ilişki: Ki-kare testi.....	73
Tablo 3.13	: Amirlerin bir görev esnasında bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurması ile- işi severek yapma arasındaki ilişki:.....	74
Tablo 3.14	: Amirlerin bir görev esnasında bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurması ile- işi severek yapma arasındaki ilişki: Ki-kare testi.....	75
Tablo 3.15	: Amirlerin karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma arasındaki ilişki.....	76
Tablo 3.16	: Amirlerin karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki-kare test.....	76

Tablo 3.17	: İşyerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasındaki ilişki.....	77
Tablo 3.18	: İşyerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasındaki ilişki: Ki kare testi	78
Tablo 3.19	: İşin severek yapılması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasındaki ilişki.....	79
Tablo 3.20	: İşin severek yapılması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasında ilişki: Ki kare testi	80
Tablo 3.21	: Amirlerle ilgili düşünceler ve işi sevmek arasındaki korelasyon	80
Tablo 3.22	: Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasındaki ilişki	81
Tablo 3.23	: Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasındaki ilişki: Ki kare testi.....	81
Tablo 3.24	: Kurumdaki çalışma süresi ile işini severek yapma arasındaki ilişki.....	82
Tablo 3.25	: Kurumdaki çalışma süresi ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi	83
Tablo 3.26	: Öğrenim durumu ile işini severek yapma arasındaki ilişki.....	83
Tablo 3.27	: Öğrenim durumu ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi	84
Tablo 3.28	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile işini severek yapma arasındaki ilişki	85
Tablo 3.29	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile işini severek yapma arasındaki ilişki Ki kare testi.....	85
Tablo 3.30	: Kurumdaki çalışma süresi ve işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki.....	86
Tablo 3.31	: Kurumdaki çalışma süresi ve işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki: Ki kare testi	87
Tablo 3.32	: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki.....	88
Tablo 3.33	: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi	88
Tablo 3.34	: Yönetimsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasındaki ilişki	89
Tablo 3.35	: Yönetimsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi.....	90
Tablo 3.36	: Demografik verileri ile işyerindeki çatışma sıklığı, yönetimsel kararlardan memnuniyet ve bu kararların iş doyumuna etkisi ile işin severek yapılıp yapılmadığı arasında yapılan korelasyon	91
Tablo 3.37	: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki.....	92

Tablo 3.38	: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki: Ki kare testi	92
Tablo 3.39	: Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki.....	93
Tablo 3.40	: Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki: Ki kare testi	94
Tablo 3.41	: Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki.....	95
Tablo 3.42	: Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki: Ki kare testi	95
Tablo 3.43	: Çatışma karşısındaki tutumların tanımlayıcı istatistikleri.....	96
Tablo 3.44	: Çatışma karşısındaki tutumlara ilişkin frekans ve yüzde değerleri.....	97
Tablo 3.45	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalma arasındaki ilişki	98
Tablo 3.46	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalma arasındaki ilişki: Ki kare testi.....	99
Tablo 3.47	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi çatışmayı görmezden gelme arasındaki ilişki	99
Tablo 3.48	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi çatışmayı görmezden gelme arasındaki ilişki: Ki kare testi.....	100
Tablo 3.49	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile çatışmaların sonlanması için ödün verilip verilmemesi arasındaki ilişki: Ki kare testi.....	101
Tablo 3.50	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilenilmeyen bir konuya bireysel düşüncelerle katılma ilişkisi	101
Tablo 3.51	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilenilmeyen bir konuya bireysel düşüncelerle katılma ilişkisi: Ki kare testi	102
Tablo 3.52	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile yaşanan çatışmaları kendi içinde çözme ilişkisi.....	103
Tablo 3.53	: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile yaşanan çatışmaları kendi içinde çözme ilişkisi: Ki kare testi.....	104
Tablo 3.54	: Çatışma nedeni olarak görülen konuların frekans ve yüzdeleri	104
Tablo 3.55	: Çatışmaların azaltılması, yönetimsel kararlar, iş stresi ve performans düşüklüğü konularında çoktan seçmeli soruların frekans ve yüzdeleri	106

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Stres kaynakları	8
Şekil 1.2 : Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki.....	9
Şekil 1.3 : Çatışmanın süreci	16
Şekil 1.4 : Çatışma yönetim stratejileri modeli	29
Şekil 1.5 : Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi.....	34
Şekil 3.1 : Araştırmanın modeli.....	58
Şekil 3.2 : Demografik bilgilerin frekans ve yüzdeleri grafiği.....	68

KISALTMALAR

S	: sayı
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri



ÖZET

ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

ÖZER, Kürşat

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Banu KÜLTER DEMİRGÜNEŞ

Mayıs 2016, 129 Sayfa

Bu çalışmada Örgüt İçi Çatışmaların, Çalışanların İş Memnuniyeti ve Davranışları üzerindeki olası etkileri incelenmektedir. Çalışma ile uygulama yapılan birimde, kurum içi örgütsel çatışma farkındalığının oluşturulabilmesi, çatışmalara temel teşkil eden problemlerin ortaya konulabilmesi ve yaşanan örgüt içi çatışmaların, personelin davranışları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, Ankara İli sınırları içerisinde bir kamu kurumunda görev yapan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kamu kurumunda görev yapan 462 personel, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Literatürde özel sektör ve kamusal alanda faaliyet gösteren birçok örgütte, örgütsel çatışma ve yansımaları ile ilgili çalışmalar yapılmış olmasına karşın, Polis teşkilatında böyle bir çalışmaya rastlanmaması, çalışmayı farklı kılmaktadır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların yöneticileri ile ilgili düşünceleri ile işlerini severek yapma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda yönetimsel kararların uygulanma biçimi ile iş yerinde yaşanan çatışmaların sıklığı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bunun yanında öğrenim durumu, medeni durum ve kurumdaki çalışma süresi gibi bireysel farklılıkların, çalışanların işini severek yapma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Farkındalık,
Yönetimsel Karar



ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND BEHAVIOURS: A CASE OF PUBLIC INSTITUTION IN ANKARA

ÖZER, Kürşat

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assistant Professor Banu KÜLTER DEMİRGÜNEŞ

May 2016, 129 Page

This study tries to reveal the potential effects of organizational conflicts on employees job satisfaction and their behaviors. The study aims to create awareness about organizational conflict in institution, to put forth the problems leading conflicts and to identify the effects of organizational conflicts on behaviour of employees. The study consists of the employees in a public institution in Ankara. 462 employees of this institution is determined as the sample group of the study. Quantitative research methods were applied and the data was collected by survey method. Although there are studies about organizational conflicts and their effects on many institutions in private and public sector, the empirical studies on Police Department are so limited. Thus, this study is expected to acquire a different view. The results of the study reveals that there is a statistically significant and positive relationship between the employees ideas about their managers and being satisfied with their jobs. Besides, there is a statistically significant relation between the way of implementation of managerial decisions and the frequency of conflicts in institution. The study also reveals that there are no statistically significant relations between employees being satisfied with their jobs and their education level, marital status and employment time in institution.

Keywords: Organisational Conflict, Conflict Management, Awareness, Administrative Decisions

GİRİŞ

Örgüt, ortak bir amaç için bir araya gelen ve söz konusu amaçların hayata geçirilebilmesi için çalışan bireylerden oluşmaktadır. Buna göre, aynı ortak amaç uğruna bir arada bulunmak durumunda kalan bireylerin bulunduğu her ortam, örgüt tanımı içerisinde değerlendirilebilmektedir. Bir arada yaşayan insanlar yetiştikleri ortam, aldıkları eğitim, gelir durumları, inanışları ve daha birçok nedenden dolayı birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Söz konusu farklılıklar, bir arada yaşamamanın getirdiği iletişim ortamlarında en basit anlamda fikir ve amaç farklılıklarına yol açabilmekte ve çatışmaya uygun bir zemin oluşturabilmektedir.

Örgütsel çatışmalar konusunda yapılan araştırmalar, çatışma sonuçlarının olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Çatışma yönetimi, çatışma sonuçlarının mümkün olduğunca elde edilebilecek olumlu sonuçlarının artırılması, olası olumsuz sonuçlarının ise en aza indirgenebilmesi için etkin stratejiler tasarlama ve planlamalar yapma olarak tanımlanmaktadır.

Çatışmaların etkin bir şekilde yürütülmesinde yöneticilerin bu konudaki bilgi ve becerileri önemli olduğu kadar, bireylerdeki örgütsel çatışma bilincinin varlığı ve bireyler arasındaki farklılıklar da oldukça önemlidir. Yöneticiler, çatışma ortamlarında bireysel farklılıkları en uygun şekilde yöneterek örgüt amaçlarına ve gelişmelerine katkı sağlayacak şekilde yönlendirebilmelidirler. Bireysel farklılıkların yanı sıra işyerinde yönetimsel kararların uygulanma biçimi ile yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı gibi faktörler, çalışanların işlerini severek yapma durumlarını, çatışma ortamında gösterdikleri tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada bireysel farklılıklar, yönetimsel kararların uygulanma biçimi ve yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı gibi faktörlerin, çalışanların davranışlarına yansımaları konu alınmaktadır. Çalışma, kamusal yapı içerisinde görev yapan ve güvenlik hizmetlerini 7/24 icra ile görevli bulunan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının, örgütsel çatışma bilincinin oluşturulmasında, bireysel farklılıkların değerlendirilmesinde ve kurumsal kararların

bireylerin ve kurumun yararına olacak şekilde yönetilebilmesinde yol gösterebileceği düşünölmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgötsel çatışma kavramı ele alınmakta, konu ile ilgili literatür taramasına yer verilmektedir. Örgötsel çatışmanın önemi vurgulanarak, bu konuda farkındalık oluşturabilme konuları açıklanmakta, çatışma ile ilgili literatürde yer alan yaklaşımlar incelenmektedir.

İkinci bölümde Örgötsel Çatışmanın nedenleri, olumlu ve olumsuz yönleri ele alınmakta, örgötsel çatışma yönetim stratejileri ve söz konusu stratejilerin çalışan bireyler üzerindeki etkileri açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, anket çalışması ile elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak sonuçlar yorumlanmaktadır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın bulguları, genel çerçevede tartışılmakta ve gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI, ÇATIŞMA ÇEŞİTLERİ ve ÇATIŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışmanın temel bileşenlerinin anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, iletişim sorunları, engellenme ve bireysel tercihlerden oluştuğu görülmektedir. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi, birey-örgüt veya örgüt-örgüt arasında da görülebilmektedir. Çatışmaların örgütsel açıdan yapıcı ve yıkıcı özelliklerinin bulunduğu, doğru yönlendirilen çatışmaların örgütsel faydayı arttırdığı yine yapılan çalışmalarda görülen sonuçlardır.

Örgütsel çatışma kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar, özetle Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1: Çatışma ve örgütsel çatışma kavramları.

Kaynak	Çatışma ve Örgütsel Çatışma Kavramı
(Güney, 2012, s:298).	Örgütlerde çatışma, iş yaşamında kişi veya gruplar arasında muhtelif nedenlerden dolayı uyumsuzluk, anlaşmazlık, iletişimsizlik, muhalefet gibi anlaşmazlıkların çıkmasından kaynaklanan dinamik bir süreçtir.
(Tekkanat, 2009, s:26).	Çatışma, tüm canlı organizmalar arasında var olan bir gerçektir. Canlılar ihtiyaçlarını gidermek ve tatmin etmek konularında herhangi bir engellemeyle karşılaştıklarında, oluşan sıkıntı ve gerilimden hareketle bir çatışma ortamı içine girmek durumunda kalmaktadırlar.
(Aşık, 2010, s:5)	Örgütlerde çatışma, grupsal ve bireysel çalışma süreçlerinde yaşanan sorunlardan ortaya çıkan ve işletme faaliyetlerinin olağan düzeninden çıkmasına, çatışmanın sıklığına ve boyutuna bağlı olarak zaman zaman yavaşlamasına ya da durmasına neden olaylar olarak tanımlanabilir.

Tablo 1.1 (Devam): Çatışma ve örgütsel çatışma kavramları.

Kaynak	Çatışma ve Örgütsel Çatışma Tanımı
(Türker, 2010, s:8)	Çatışma bir süreçtir ve bu süreçte taraflar, birden fazla seçenek arasında tercih yapma gücünü yaşamaktadır.
(Baltacı, 2013, s:32)	Çatışmanın çıkış kaynağı ihtiyaçlardır. Bir çok araştırma çatışmanın ana nedenleri arasında iletişim noksanlıklarını, kısıtlı kaynakları ve amaç farklılıklarını göstermektedir. İşle ilgili belirsizlikler, yaşam ve gelecekle ilgili belirsizlikler, teknolojik gelişim ve modern yaşamın karmaşıklıklarının ilişkilere yansımaları da çatışma ortamları çıkmasına neden olarak sayılabilir.
(Durak, 2010, s:7)	Örgütsel çatışma; birden fazla kişi veya grup arasında görevlerin dağılımı veya kısıtlı kaynakların paylaşımı gibi nedenlerle ortaya çıkan, örgüt içi statüler, hedeflenen amaçlar, bireysel değer farklılıkları veya algulamada yaşanan farklılıklardan kaynaklanan uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklardır.
(Seval, 2006, s:246)	Genel olarak birden fazla seçeneğin tercih edilmesi durumunda bireyin güçlük çekmesi ve bu çekilen güçlükten hareketle karar verme mekanizmalarında bozulma yaşanması olarak tanımlanabilir.
(Çakar, 2007, s:292)	Çakar çatışma kavramına bireyin kendisi ile ya da birden fazla kişi arasında yaşanan çelişki ve anlaşmazlık durumlarıdır.

Tablo 1.1’de verilen çatışma ve örgütsel çatışma kavramlarına bakıldığında, bütün tanımların ortak noktalarının aşağıdakiler olduğu görülmektedir (Karip, 2013):

- Çatışma, birden fazla birey arasında, bireylerle örgütler arasında veya örgütlerin kendi aralarında çıkabilmektedir.
- Kültürel ve sosyal birikimler, aynı amaçlar uğruna hareket edilse de bireylerin olaylara farklı bakmalarına yol açmakta, çatışmaların temel kaynağı olarak da bu farklılıklar görülmektedir.
- Çatışmalar, örgütsel kaynakların kıtlığından, kıt kaynakların paylaşımından doğabilmektedir.
- Bireylerin örgüt içindeki statü farklılıkları, değer yargıları ve algı farklılıkları, çatışmaların önemli nedenleri olarak sayılmaktadır.
- Çatışmaların doğru yönetilmesi durumunda örgütsel faydayı artırıcı yararlar sağlayabilmektedir.

Durak (2010) çatışmaların değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkabildiğini, ülkeler arası savaşlardan grevlere, firmalar arası rekabetten bireyler arası tartışmalara kadar çok çeşitli çatışma türleri olduğunu belirtmektedir. Çatışma hangi türde olursa olsun, özünde iletişim eksiklikleri, anlaşmazlıklar, fikir uyumsuzlukları ve çatışmaya giren tarafların birbirlerine ters düşmeleri gibi unsurlardan oluşmaktadır (Durak, 2010, s:9).

Yatkın (2008) çatışmanın örgütte yürütülen faaliyetler sırasında çalışma sorunlarından kaynaklandığını belirtmekte, grup çalışması içerisinde farklı düşüncelere sahip bireyler arasında veya farklı grupların birlikte çalışma süreçlerinde gruplar arası çalışma sorunları yüzünden olağan iş akışlarında sorunlar yaşanmasına, çatışmanın sıklığı ve büyüklüğü doğrultusunda kimi zaman faaliyetlerin durması noktasına gelmesine çatışma adını vermektedir (Yatkın, 2008, s:9). Yatkın'ın tanımına göre örgütsel çatışmalarda normal faaliyetlerde bir karışıklık veya faaliyetlerin durması söz konusu olabilmekte, olumsuz olarak değerlendirilebilecek bu durum, doğru yönetimlerle olumlu sonuçlara dönüştürülebilmektedir.

Farklı toplum ve kültürel etkilerle yetişen bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları organizasyonlarda düşünce, değer yargıları, inanç farklılıkları, alışkanlıklar, amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerden dolayı zaman zaman çekişmeler ve çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Yetişme koşullarının oluşturduğu farklılıklardan dolayı, bireylerin olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşmaları çok doğaldır. Bu nedenle farklı kültürlerde yetişen bireylerin farklı yaklaşımlar sergilemeleri, çatışmaların bir başka nedeni olarak sayılabilir.

Çatışma, çok çeşitli anlamlar içeren bir kavramdır. Bunun sebeplerinden biri “çatışma” kavramına farklı kişilerin değişik anlamlar yüklemesinden kaynaklanmaktadır. İngilizce’de “conflict” olarak ifade edilen çatışma kavramına Türkçe’de çatışma, anlaşmazlık, gerginlik, sürtüşme, uyuşmazlık gibi anlamlar verilmektedir. Çatışma, kavramı çoğunlukla kavga, savaş, çevreyle mücadele gibi olumsuzlukları içermektedir (Güneş, 2008, s:7).

Türk Dil Kurumu (TDK) çatışmayı “Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermektan uzak bilinç durumu” olarak tanımlamaktadır.

1.2 Örgütsel Çatışma ile İlgili Kavramlar

Örgütsel çatışmanın işbirliği, rekabet, stres ve performans kavramları ile iç içe geçmiş ilişkileri bu bölümde ele alınarak açıklanmaktadır.

1.2.1 Çatışma ve İşbirliği İlişkisi

İşbirliği, ortak bir amaç doğrultusunda tarafların birlikte hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. İşbirliğinde taraflar kendi amaçlarını ve çıkarlarının korunmasını diğer kişilerin de amaçlarını ve çıkarlarını korumaya özen gösterirler (Erdoğan, 1999, s:47). Tarafların işbirliği yapmaları, çatışmayacakları anlamına gelmez. Aynı anda hem işbirliği hem de çatışma yaşanabilir. Çatışma, işbirliği yapmaktan doğar. Aynı amaç için işbirliği yaparak çalışan grup içinde farklı yöntemler üzerine anlaşmazlıklar çıkması, bu duruma örnek olarak verilebilir. Çatışma yönetimi, işbirliği ve çatışma arasında en etkili dengeyi bulmaya çalışmak anlamına gelmektedir (Akçakaya, 2003, s:6). Çatışma, işbirliği için kararlılık ve denge kaynağı olabilir. Birden fazla grup arasındaki çatışma, gruplardaki bireylerin kendi aralarındaki dayanışma ve işbirliğini artırmaktadır. İşbirliği, çatışan tarafları ortak ve daha genel kapsamlı bir amaç etrafına toplayabilmek adına da önemlidir (Tokat, 1999, s:13-16).

İş birliğinin devam etmesi, tarafların üstüne düşen görevleri, tam zamanında ve eksiksiz olarak yapmalarına bağlıdır. Bunlar yapıldığı sürece iş birliği sağlıklı bir şekilde devam edecektir. Aksi halde taraflar arasında anlaşmazlıklar yaşanmaya başlayacaktır. Çünkü görevini yerine getirmeyen veya aksatan taraf yüzünden, görevini yapan taraf da zarar etmeye ya da amacından uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu durumun devam etmesi de çatışma yaşanmasına neden olacak ve en nihayetinde iş birliği bozulacaktır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel çatışma ve iş birliği arasında çok yakın bir ilişki vardır.

1.2.2 Çatışma ve Rekabet İlişkisi

Rekabet durumunda taraflar, aynı ortak hedef doğrultusunda hareket etmektedir. Ancak tarafların hareketlerinde birbirlerine müdahale etme, aralarında uzlaşma yapma gibi durumlar söz konusu değildir. Rekabet ortamına örnek olarak, bir üretim işletmesinde, üretim hedeflerine diğer ekiplerden daha önce varmaya çalışan bir üretim ekibi verilebilir. Hedeflere ulaşma durumunda yaşanan rekabette taraflardan biri, diğerlerinin hedefe ulaşmasını engelleyecek bir şekilde tavır ve davranışlar sergilediğinde, rekabet yerini çatışmaya bırakmaktadır (Akçakaya, 2003, s:6).

Rekabet kavramı, genellikle günlük kullanımda yanlış bir şekilde çatışma kavramı ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Çatışma, bireyler veya gruplar arası

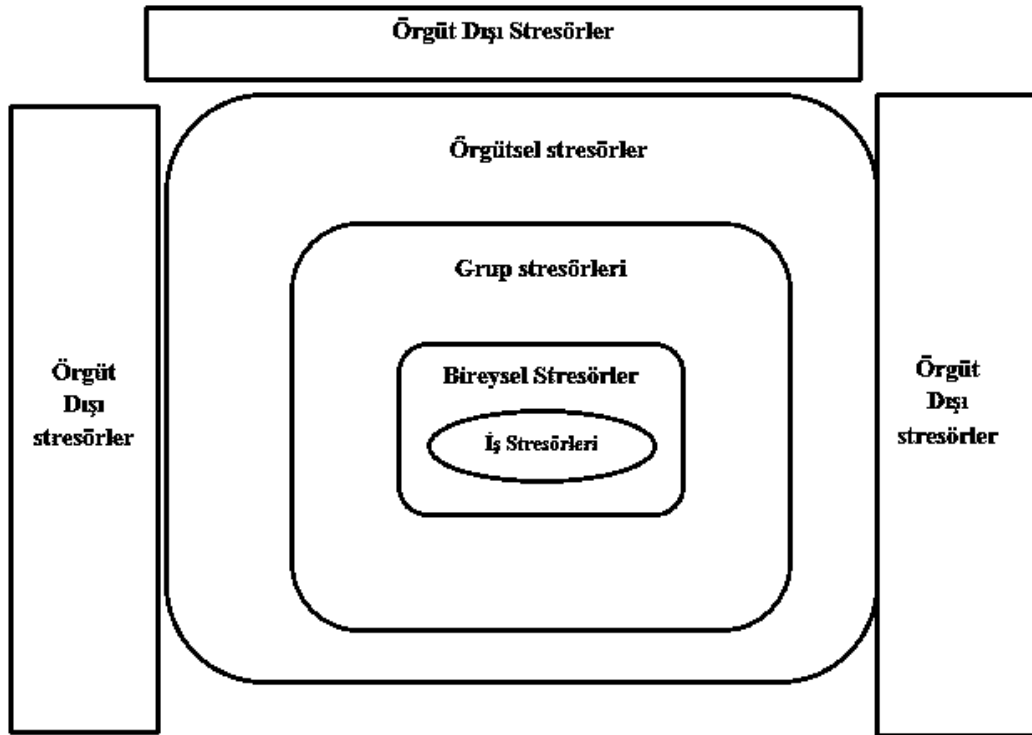
rekabetler sonucunda çıkabilmektedir. Aynı hedef doğrultusunda faaliyet gösteren bireyler veya gruplar arasında hedefe ulaşma noktasında farklı süreç ve yöntemlerin kullanılması durumları, hedefe daha erken ulaşma istekleri rekabeti doğurmaktadır. Bu açıdan rekabet, tarafların hedeflere ulaşma yol ve yöntemlerindeki zıtlığı ifade etmektedir. Her rekabet sonucunda veya rekabet ortamında bir çatışma olması beklenemez. Benzer şekilde her çatışmanın da rekabet yüzünden oluştuğu söylenemez. Kimi durumlarda rekabet içermeyen çatışmalar olabileceği gibi, kimi zamanlarda da çatışma içermeyen rekabet ortamları oluşabilir. Ancak her ikisini de içeren durumlar da yaşanabilir. Bunun nedeni rekabet ve çatışmanın ortak noktalarının bulunmasıdır. Rekabetlerin yoğunluğu, çatışma olasılığını artırmakta, özellikle kıt kaynakların kullanımını içeren rekabet ortamlarında çatışmaların daha sık çıkması beklenmektedir. Kaynakların kısıtlı olmadığı, çalışma olanaklarının geniş olduğu ortamlarda yaşanan rekabetlerin ise çatışma ile sonuçlanma olasılığı daha düşüktür. Buradan hareketle rekabet ile çatışmanın farklı olduğu söylenmektedir. Çatışmalar, sadece işbirliği veya rekabet ortamlarına bağlı değildir (Durak, 2010, s:11).

Aile içindeki kardeşler arasında girilen yarıştan tutunda, aynı işyerinde çalışan personel arasında, yükselme, farklı bir pozisyona geçmek isteği, alınan ücretin yükseltilmesi isteği vb. nedenlerden dolayı rekabet oluşabilmektedir. Kar arttırmak, bulunan pazara hâkimiyet kurmak gibi nedenlerden dolayı da, örgütler ve işletmeler arasında da devamlı rekabet yaşanmaktadır. Ancak rekabetin belirli bir düzeyde tutulması gerekmektedir. Yoğun ve uzun rekabet ortamları, tarafların üzerindeki gerilimi artırmakta, kimi durumlarda taraflar arasında düşmanlığa varan sonuçlara neden olmaktadır (Altok, 2009, s:109).

Örgütlerde rekabeti güdüleyen birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan işin özellikleri, işgörenlerin bireysel, sosyal ve kültürel farklılıkları, kurumsal iş süreçleri ve kurum kültürü gibi faktörler, rekabeti güdüleyen faktörlere örnek olarak sayılabilir. Rekabet, iş performansı ve motivasyondan olumlu etkilenmektedir. Ancak yüksek oranda psikolojik sahiplenme güdüsü yaşayan işgörenlerin hedefler üzerindeki kontrolü kaybetmeme isteği yüzünden oluşan rekabet ortamları, grupsal çalışmalara ve dolayısıyla örgütsel hedeflere zarar verebilmektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014, s:10-11).

1.2.3 Çatışma ve Stres İlişkisi

Stres, insanın gerek bedensel, gerek ruhsal, gerekse dış etkilere maruz kalması sonucu içine girmiş olduğu, onu rahatsız eden ve baskı altında hissetmesine neden olan durum olarak tanımlanabilmektedir. Küreselleşen dünya ve artan rekabet koşulları yüzünden stres, son yılların en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Stresi oluşturan kaynaklar, örgüt içi stres kaynakları ve örgüt dışı stres kaynakları olmak üzere iki grupta incelenebilir. Şekil 1.1’de örgüt içi ve örgüt dışı stres kaynakları (stresörler) görülmektedir (Altındal, 2010, s:14).



Şekil 1.1: Stres kaynakları (Altındal, 2010).

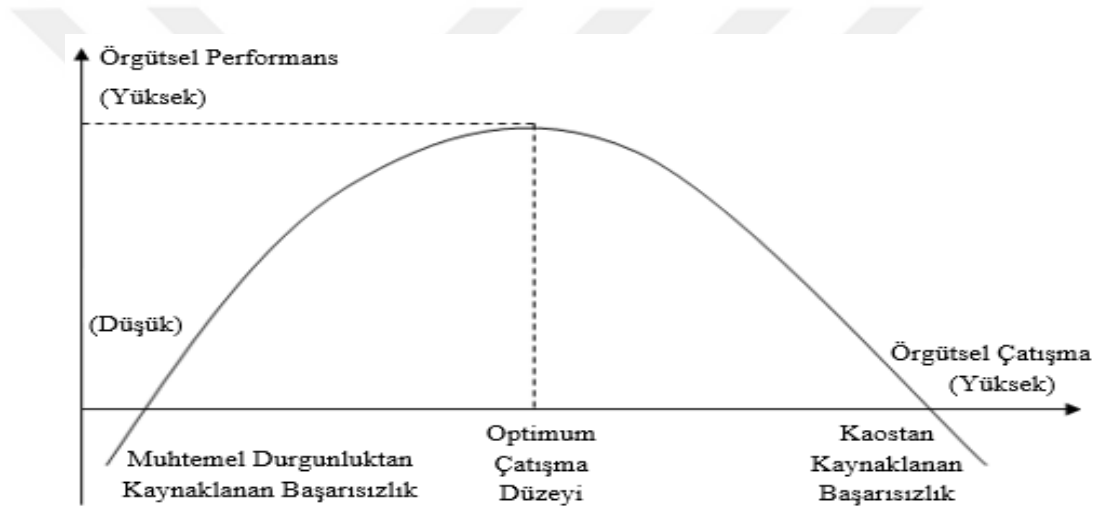
Stres kaynakları altında kimi insan işine tam anlamıyla yoğunlaşamazken, başka bir birey, çok yoğun stres altında çalışırken daha başarılı ve verimli olabilmektedir. Yöneticilerin personelini yakından tanınması ve personel görevlendirmelerinde doğru personeli, doğru pozisyonda görevlendirmesi bazı sektörlerde hayati öneme sahiptir.

Yöneticiler görevlendirme yaparken; “yapılacak bu işte stres koşulları yok denecek kadar azdır ve bu işi “X” personelime verebilirim” diye düşünebilmelidir. Tam tersi bir durumda ise; “bu iş yapılırken çok yoğun stres kaynakları mevcuttur ve bu işi benim “Y” personelimden başkası sonuçlandıramaz” diyebilmeli ve

görevlendirmeyi ona göre yapmalıdır. Eğer örgütün amacı büyüme ve kâr elde etmek ise yöneticilerin işe en uygun personeli seçme ve bunu sonuçlandırabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

1.2.4 Çatışma ve Performans İlişkisi

“İşletmelerde, personel arasındaki çatışmanın azı ve çoğu işletme amaçları bakımından zararlı olmasına karşın makul düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilir. Belirli düzeydeki çatışmanın varlığı, işletmelerde, yeniliği, gelişmeyi, etkinliği teşvik eder. Örgütsel çatışma ve performans arasındaki ilişki aşağıda Şekil 1.2’de gösterilmektedir” (Yatkın, 2008, s:14).



Şekil 1.2: Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki (Yatkın, 2008).

1.3 Johari Penceresi

Örgütsel çatışmadan daha önce her bireyin kendi içerisinde mücadelede bulunduğu, hatta kendisi ile çatıştığı durumlar vardır. Bu çatışma, Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen “Johari Penceresi” ile gösterilmektedir. Johari Penceresi, Tablo 1.2’de verilmektedir.

Tablo 1.2: Johari Penceresi (Yatkın, 2008, s:10)

		Kişinin Kendisi Tarafından	
		Bilinen	Bilinmeyen
Başkaları Tarafından	Bilinen	Açık Bölge	Kör Bölge
	Bilinmeyen	Gizli Bölge	Kapalı Bölge

Johari Penceresi; bireyin, diğer örgüt üyeleri ile arasında gerçekleşebilecek çatışma biçimlerini açıklamakta kullanılmaktadır (Yatkın, 2008, s:10).

1. Açık Bölge: Çatışmaya en açık olan bölümdür. Açık bölge, bireyin kendisi ve başkaları tarafından bilinen özelliklerini kapsar. Bu bölgede kişi kendini ve karşısındakileri tanımamaktadır. Bundan dolayı yanlış anlamaların yaşanma riskinin bu bölgede yüksek olduğu söylenebilir. Açık bölge, çatışmaların her an çıkabileceği bir bölgedir.
2. Kör Bölge: Bireyin kendisi dışındakilerin bildiği, kendisinin bilmediği alanı kapsamaktadır. Bireyin özellikleri, karşısındaki kişiler tarafından bilinmemekte ancak kendisi tarafından bilinmemektedir. Bu durumda bireyin davranışları kısıtlı olduğu için çatışmaların kaçınılmaz olduğu söylenmektedir.
3. Gizli Bölge: Birey tarafından bilinen ancak karşısındaki kişiler tarafından bilinmeyen özellikleri kapsayan alandır. Kişi kendini tanıyabilir fakat diğer grup üyelerini tanımaz. Karşısındaki kişilerin özelliklerini bilmediği için de, insanların kendine nasıl tepkiler vereceğinden korktuğu için her şeyi kendine saklamayı ve insanlarla paylaşmamayı tercih eder. Bu durum çatışmalara neden olmaktadır.
4. Kapalı Bölge: Bireyin kendisi ve başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerini kapsamaktadır.

1.3 Örgütsel Çatışma İle İlgili Görüşler

Örgütsel çatışma ile ilgili görüşler genel olarak üç yaklaşım altında toplanmaktadır. Bunlar “geleneksel yaklaşım”, “davranışsal yaklaşım” ve “etkileşimci yaklaşım” olarak adlandırılmaktadır.

1.4.1 Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma, örgütün faaliyetlerinde aksamaya neden olan, maliyetleri olumsuz yönde etkileyen ve sonuçları itibarı ile örgüte zarar veren bir olgudur. Çatışma, çalışanlar üzerinde stres yarattığı için karar alma ve uygulama aşamalarında olumsuzluklara yol açmakta, çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve üretimin düşmesine neden olmaktadır (Takım, 2012, s:6). Geleneksel görüş kapalı sistem anlayışı ve rasyonellik ile örgütsel yapının etkin olacağını vurgulamaktadır. Bu görüşe göre örgütsel yapının rasyonel bir şekilde düzenlendiği, görev tanımlarının ayrıntılı bir şekilde ortaya konulduğu, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin açık bir şekilde tanımlandığı örgütlerde çatışma ortaya çıkmayacaktır (Uslu, 2014, s:5).

Geleneksel yaklaşımı savunan Fayol, Weber, Gulick ve Taylor gibi örgüt kuramcıları, çatışmayı istenilmeyen ve oluştuğunda derhal çözülmesi gereken bir durum olarak nitelmişlerdir. Bu görüşe göre rasyonel bir örgüt yapısı geliştirilmelidir. İşletme yönetimi tarafından alınan kararlar dışında bir şeye göz yumulamaz demek daha doğrudur bu yaklaşımda (Akçakaya, 2003, s:4). Çatışma, mutlaka uzak durulması gereken bir durumdur ve örgüt yapısının çatışmaları engelleyecek şekilde bir yapılanma içerisinde olması gereklidir. Geleneksel yaklaşım, çatışmanın örgüt yararına olduğunu düşünmez. Çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, gelişme gibi yararlarını dikkate almaz. Çatışma bozucu ve yıkıcı olduğu için yönetici, çatışmayı derhal ortadan kaldırmalı ve bozulan bir şeyler var ise derhal eski hale getirmelidir. (Güzel, 2010, s:9).

Geleneksel yaklaşıma uygun örgüt yapılarında, katı yönetim mantığı yüzünden çalışanlarda huzursuzluk görülmekte, ast-üst çatışmaları sıklıkla yaşanmakta, çalışanlarda iş yavaşlatma gibi eğilimler oluşabilmektedir (Uslu, 2014, s:5).

1.4.2 Davranışsal Yaklaşım

1940'lı yıllardan 1970'li yılların ortasına kadar etkisini gösteren davranışsal yaklaşıma göre birden fazla kişinin bulunduğu yerlerde çatışma çıkması doğaldır. Örgütsel yapılarda amaçlar, gereksinimler, beklentiler, çıkarlar, ortak kaynak kullanımları, önceliklerin belirlenmesi gibi nedenlerden bireysel veya grupsal çatışmalar çıkabilmektedir. Bu yaklaşım örgütte çıkan çatışmaların, bazı sorunların

görülmesine de yol açması ve bu sorunların daha sağlıklı çözümler ile giderilebilmesi için fırsat yaratması yönünden çatışmayı işlevsel olarak nitelendirmektedir. (Takım, 2012, s:6-7).

Her çatışma yıkıcı değildir. Bazı çatışmaların olumlu sonuçları olabilmektedir (Akçakaya, 2003, s:5). Örgütsel yapıda çıkan çatışmalardan bir kısmı, bazı problemlerin varlığına işaret ederek sorunların görülmesine ve çözülmesine destek olacağı için “fonksiyonel” çatışma olarak kabul edilmektedir (Uslu, 2014, s:6).

Çatışma, bireyler ve gruplar arası ayrımlaşmadan kaynaklanan doğal bir olaydır. İçinde insan ögesi bulunun ortamlarda çatışmaların ortadan kaldırılması olanaksızdır. Davranışsal yaklaşımda örgüt çalışanlarının sosyal bir insan olmalarından dolayı çatışma da örgütsel yapının bir parçası olarak görülür. Görüş farklılıklarının bir dinamizm yaratacağına, bunun da örgütsel performansı artıracığına inanılır. Yöneticiler çatışmayı rekabete dönüştürerek örgüt için avantajlı duruma getirebilirler (Güzel, 2010, s:9-10).

1.4.3 Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Modern yaklaşım, örgütler açısından çatışmanın kaçınılmaz ve gerekli olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Çatışmanın çok az olması veya sürekli olması durumlarının örgüt açısından zararlı olduğu, ancak uygun miktarda çatışmanın örgütsel yapıya yenilik, gelişme, yaratıcılık, etkinlik gibi olumlu etkileri olacağı savunulur (Akçakaya, 2003, s:5). Bu yaklaşıma göre çatışmaların azlığı örgütsel yapıda durgunluğa ve verimin düşmesine neden olurken, sık ve şiddetli çatışmalar işbirliğini azaltıp iletişimin kesilmesine, düşmanlıklara yol açarak işlerin tıkanmasına ve bazen durmasına, karar verme süreçlerinin zayıflamasına yol açmaktadır (Güzel, 2010, s:10).

Modern yönetim yaklaşımı çatışmayı performansın bir koşulu olarak görmektedir. Çatışmalar sayesinde bireyler ve grup üyeleri daha fazla sorgulayıcı ve eleştireci yapabildiği, daha fazla yeniliklere açık bir duruma gelmektedir. Çatışmaların belirli bir düzeyde kalması ve doğru yönetilmesi, yöneticilerin temel sorumluluğudur. Örgütsel gelişimi desteklemek ve örgüt içi sinerji oluşturmak için çatışma yönetiminin doğru ve bilimsel anlamda kullanılması gereklidir (Takım, 2012, s:7-8).

1.5 Örgütsel Çatışma Çeşitleri

Gönül (2013) çatışma türleri üzerine yapılan çalışmalarda 14 farklı çatışma türünden bahsedildiğini ifade etmektedir. Bu çatışma türleri ve açıklamaları Tablo 1.3'de verilmiştir.

Tablo 1.3: Çatışma türleri (Gönül, 2013)

Çatışma Türleri	Açıklama
İçerikle İlgili Çatışmalar	Görev çatışması, bilişsel çatışma, durum çatışması olarak da tanımlanmaktadır. Kişi veya grupların yaptıkları işlerle ilgili fikir uyuşmazlıklarından hareketle ortaya çıkan çatışmalardır. Çatışmanın çıkmasına neden olan sorunun tespit edilerek ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır.
Duygusal Çatışma	İlişki çatışması olarak da tanımlanmaktadır. Duygusal çatışmaların temelinde kişilik uyuşmazlıkları yatmaktadır. Bireysel duyguların uyuşmadığı noktalarda karşılıklı eleştiri, saldırı gibi çatışmalar çıkmakta, bireyler arası güvensizliklerin yaşanmasına, kötümser yaklaşımlara ve düşmanlıklara neden olmaktadır.
Dönüştürücü Çatışma	İçerikle ilgili çatışmaların duygusal çatışmaya dönüşmesi durumunda bu çatışma türü ortaya çıkmaktadır. Çatışma süreci iş odaklı çatışma ile başlamakta, zamanla bireysel saldırılara dönüşmektedir.
Şekil Değiştirmiş Çatışma	Bu çatışma türünde çatışmanın temelinde duygusal nedenler bulunmakta, ancak görünen tarafta içerikle ilgili bir çatışma görünümü olmaktadır.
Süreç Çatışması	Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi için belirlenen süreçlerde, işin planlanması, sorumluluğu ve iş dağıtımı gibi durumlarda yaşanan anlaşmazlıklardan doğan çatışma türüdür.
Amaç Çatışması	Belirlenen hedeflere ulaşma yolunda hareket edilirken istenilen sonuçlar yerine farklı sonuçlar elde edildiğinin algılanması ile ortaya çıkan çatışma çeşididir.
Çıkar Çatışması	Bireyler veya gruplar arasında, beklenen çıkarların birbirine uymaması durumunda çıkar çatışması meydana gelebilmektedir. Bireyler ve grupların farklı faaliyetlerde bulunmaları durumlarında ortaya çıkabilmektedir.
Değer Çatışması	Bireyler veya gruplar arasında, değer farklılıkları, ideolojik yaklaşım farklılıkları gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışmalar, değer çatışması olarak adlandırılmaktadır.
Yapısal ya da Kurumsallaşmış Çatışma	Örgüt hiyerarşisinde yatay ya da dikey olarak görülmektedir. Yatay olarak yapısal çatışma, aynı örgüt düzeyindeki alt sistemler arasında görülmektedir. Dikey olarak ise farklı hiyerarşi düzeylerinin arasında ortaya çıkmaktadır.
Gerçekçi Çatışma	Görevler ve amaçlar gibi akılcı unsurlara dayanan çatışma türüdür.
Gerçekçi Olmayan Çatışma	Gerginlik yaratma isteği, düşmanlık gösterme ya da inkâr gibi nedenlerle ilişkili olarak ortaya çıkan çatışma türüdür.
Cezalandırıcı Çatışma	Karşı tarafı cezalandırmak amacıyla sürdürülen çatışma türüdür.
Yanlış Anlaşılmalara Dayanan Çatışma	Sorunun nedeninin başka bir kaynakla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür.
Yeri Değiştirilmiş Çatışma	Tarafların engellenme ya da düşmanlık duygularını çatışmaya dâhil olmayan kişi ya da durumlara dayandırmaları sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür.

Şamdan (2008) tarafından örgütsel çatışma türleri; işlevsellik, ortaya çıkma şekli, tarafları, örgüt içindeki yeri ve diğer çatışmalar olmak üzere 5 ana grup altında toplamıştır. Örgütsel çatışma üzerine yapılan araştırmalardan hareketle, örgütlerde yaşanan çatışmalar, bu beş grup altında alt çatışma türleri olarak yer almaktadır. 5 ana grup ve alt grup örgütsel çatışma türleri Tablo 1.4’de verilmiştir (Şamdan, 2008, s:10-11).

Tablo 1.4: Örgütsel çatışma türleri (Şamdan, 2008)

Örgütsel Çatışma Türleri	
Fonksiyonellik Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Fonksiyonel Olan Çatışmalar
	Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar
Ortaya Çıkma Şekli Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Potansiyel Çatışmalar
	Algılanan Çatışmalar
	Hissedilen Çatışmalar
	Açık Çatışmalar
Tarafları Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Bireysel Çatışmalar
	Bireyler Arasındaki Çatışmalar
	Bireyler ile Gruplar Arasındaki Çatışmalar
	Gruplar Arası Çatışmalar
	Örgütler Arası Çatışmalar
Örgüt İçindeki Yerleri Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Yatay Çatışmalar
	Dikey Çatışmalar
	Emir Komuta-Kurmay Çatışması
Diğer Örgütsel Çatışmalar	Amaç Çatışması
	Rol Çatışması
	Kurumlaşmış Çatışma
	Beliren Çatışma

Örgütsel çatışma türlerinin 5 ana grubu ve alt grupları, bu bölümde ele alınarak açıklanmaktadır.

1.5.1 Fonksiyonellik Bakımından Çatışma Çeşitleri

Çatışmalar fonksiyonellik açısından “fonksiyonel olan çatışmalar” ve “fonksiyonel olmayan çatışmalar” olmak üzere iki grup altında incelenmektedir.

Fonksiyonel çatışmalar örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaya katkı sağladıkları için genellikle olumlu sonuçlar veren çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde var olan ancak görülmeyen kimi sorunlar, fonksiyonel çatışmalar sonucunda

ortaya çıkarlar. Böylece örgüt, farkına vardığı sorunları ortadan kaldıracak, sonrasında benzer sorunların tekrar ortaya çıkmasını engelleyebilecek önlemler alma şansına sahip olacaktır. Bu nedenle örgütsel yapı açısından fonksiyonel çatışmaların fayda yarattığı söylenebilmektedir. Fonksiyonel çatışmalar örgüt dinamizmini destekleyen, çalışanlara ve örgüte canlılık kazandıran, yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayan, yenilik ve değişimleri destekleyen çatışmalar olarak da ifade edilmektedir (Takım, 2012, s:20).

Güneş (2008) fonksiyonel çatışmaların örgütlerde, hedeflenen amaçlara ulaşmayı destekleyen çatışmalar olduğunu belirtmektedir. Bu çatışmaların örgüt içindeki sorunlu noktaları ortaya çıkartma özelliğinin örgüt açısından faydalı olduğu, yöneticilerin bu çatışmalar sonucunda ortaya çıkan sorunları görebildiği söylenebilmektedir (Güneş 2008, s:22, Geçmez, 2009, s:79).

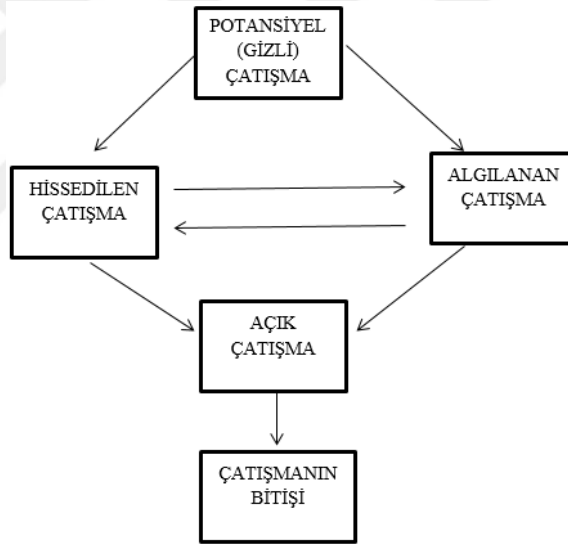
Fonksiyonel olmayan çatışmalar, fonksiyonel çatışmaların aksine örgütsel amaçları engelleyen, örgüt çalışmalarının kısmen, kimi zamanlarda tamamen durmasına yol açan çatışmalardır. Bu nedenle örgütsel yapı açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı söylenebilmektedir. Çalışanlar arası kişilik yapıları ve ilişkiler yüzünden doğan çatışmalar, fonksiyonel olmayan çatışmalara örnek olarak verilmektedir (Güzel, 2010, s:9). Güneş (2008), Miles'in (1980) da fonksiyonel olmayan çatışmalar konusunda benzer bir görüş sergilediğini, fonksiyonel olmayan çatışmaların örgütlerde amaç ve hedeflere ulaşmayı engellediğini belirtmektedir. Çatışmaları ele alan klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, bütün örgütsel çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlara göre her türlü örgüt içi çatışma, örgütsel yapı açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Ancak çağdaş çatışma yaklaşımları bu görüşü ortadan kaldırmış, fonksiyonel çatışmaların örgüt yararına sonuçlanabileceğini, hatta fonksiyonel çatışmaların örgütler açısından mutlaka var olması gerektiği ortaya konulmaktadır (Güneş, 2008, s:22).

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalarda en dikkat edilmesi gereken ayrıntılardan biride; bireysel kazanç arzuları fonksiyonel olmayan çatışmalar içerisinde yer almaktadır. Hedeflenen amaç; örgütsel kazanımların tüm çalışanlar açısından birinci öncelik olarak görülmesi ve bunun temel ilke olarak benimsenmesinin sağlanması olmalıdır. Her departmanda icra edilecek faaliyetler çalışan tüm personel tarafından incelenmeli, düşünceleri yönetici tarafından dinlenmeli ve kayıt altına alınmalıdır. Bu sayede ortaya çıkacak fikirlerden en mantıklı

olanı yönetici tarafından hayata geçirilebilir hale dönüştürülmelidir. Amaç; neyi kimin bulduğu veya yaptığı değil, İşletmenin amacına ulaşip ulaşamadı olmalıdır. Bu sayede İşletmenin geleceği her çalışan tarafından düşünölmeye başlanacak, her birey bir şeyler ortaya koyabilmek için sorumluluk almaya çalışacaktır. Bu sayede yaşanan fonksiyonel çatışmaların sayısında hızlı bir artış olacak ve işletme sürekli büyüme ve gelişme kaydedecektir.

1.5.2 Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Çeşitleri

Çatışmalar birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak çatışmaların ortaya çıkış şekilleri sınıflandırıldığında, “potansiyel”, “hissedilen”, “algılanan” ve “açık” çatışma olmak üzere dört grup ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar arasındaki etkileşim Şekil 1.3’de verilmektedir (Özdemir vd. 2010).



Şekil 1.3: Çatışmanın süreci (Özdemir, vd., 2010).

Potansiyel çatışma, henüz gerçekleşmemiş olmasına rağmen gerçekleşme ihtimali olan çatışmalardır. Örgüt kaynaklarının kısıtlı olması, çalışanların fikir farklılıkları, amaçlara ulaşma yöntem ve yaklaşımlarındaki farklılıklar bu çatışmalara örnek olarak verilmektedir. Potansiyel çatışma, çatışma olasılığı içerdiği için, çatışmaya yol açabilecek nedenler içermektedir. Bu nedenler potansiyel çatışmanın, gerçek bir çatışmaya dönüşmesine yol açabilecek nedenlerdir. Gruplar veya bireyler arasındaki güç farklılıkları, kısıtlı kaynakların dağıtımında izlenen yöntemler potansiyel çatışmaların gerçek çatışmalara dönüşmesine yol açabilmektedir (Açıkgöz,

2009, s:33-34). Bireylerin bağımsızlık arzusu, alt grup amaçlarının farklılaşması ve rol uyumsuzlukları, beklenen davranışlarla gerçekleşenler arasındaki farklılıklar gibi nedenler de çatışma ortamı hazırlayabilmektedir (Güler, 2009, s:39).

Algılanan çatışma, çatışma süreci içinde yer alanların olayları ve durumları algılama biçimleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Güney, 2012, s:298). Kişilerarası iletişim sırasında bir kişinin, kendisinin hangi benlik durumunu kullandığı konusundaki algısı ile karşısındaki kişinin onun hangi benlik durumunu kullandığı konusundaki algıları arasında farklılık olması durumunda da çatışmalar yaşanabilmektedir (Türker, 2010, s:32).

Algılanan çatışma, çalışanların görüş farklılıkları ortaya çıktıkça algılanma durumundan çıkıp hissedilen çatışmaya dönüşür. Artış çatışma, çalışanlar tarafından hissedilir duruma gelmektedir. Çatışmanın tam anlamıyla gün yüzüne çıktığı söylenmektedir. Bu durum gerek çatışmaya girenlerde, gerekse çatışmaya yakın diğer çevre çalışanlarında stres yaşanmasına, isteksizliklerin ortaya çıkmasına, çalışanlar arasında muhtelif engellemelere yol açmaya başlamaktadır. Çatışmanın hissedilebilir duruma gelmesi, çatışma taraflarının kızgın, endişeli ve en küçük olayda bile patlamaya hazır duygular sergilemesine neden olmaktadır (Güneş, 2008, s:21).

Açık çatışma, çatışmanın artık fiili olarak ortaya çıkmış olması durumudur. Çatışma tarafları arasında sözlü veya fiili güç gösterisi başlamıştır (Arslan, 2010, s:16). Çatışma tarafları birbirlerine zarar vermeye başlamıştır. Doğru yönetilemeyen çatışma süreçlerinin açık çatışmaya dönüşmesi, örgütsel açıdan da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Tarafların, amaçlara ulaşma noktasında birbirlerini engellemeye başlamış olmaları, destek ve bilgi transferlerinin engellenmesi, kimi çatışmalarda fiziksel şiddetin ortaya çıkması, hem bireyler hem de örgüt açısından onarılması güç sonuçlara yol açabilmektedir (Varlık, 2008, s:33).

1.5.3 Tarafların Durumuna Göre Çatışma Çeşitleri

Örgütsel çatışma türlerinin ana gruplarından “tarafların durumuna göre çatışma” çeşitleri kendi içinde beş alt gruba ayrılmaktadır.

1.5.3.1 Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma

İçsel çatışma olarak da adlandırılmaktadır. Birey, yapabileceği iş yükünden daha fazla istek altında kaldığında, kapasitesinin çok daha altında işlerde çalıştırıldığında, yapacağı işle ilgili belirsizlikler ve çelişkiler bulunduğu anda kendini baskı altında hissetmeye başlamaktadır. Stres altında kalan bireyler, psikolojik açıdan kendileri ile hesaplaşma ve çekişme yaşadıkları bir sürece girmektedirler. Bireyin kendi içinde yaşadığı bu çatışma, olumsuz sonuçları açısından sadece kendisini bağlamaz. Örgütsel verimlilik ve performansa da olumsuz yansımaları görülmektedir. Bu nedenlerle içsel çatışma yaşadığı düşünülen bireylere verilecek örgütsel destek, çatışmanın azaltılması ve ortadan kaldırılması açısından önem taşımaktadır (Engin, 2010, s:47).

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalarla ilgili alt çatışma türleri Tablo 1.5’de verilmektedir.

Tablo 1.5: Tarafların durumuna göre çatışma grubunun alt türleri (Şendur, 2006, Engin, 2010, Varlık, 2008).

Çatışma Alt Türü	Açıklama
Amaç Çatışması	Bireylerin yapmak istedikleri ile gerçekleşen davranışları arasındaki farklar, amaç çatışmasını doğurmaktadır. Farklılıklar çevreye uyumama, istenen ile olan arasında çelişki yaşama ve kişilik farklılıkları olarak sayılmaktadır.
a) Yaklaşma – Yaklaşma	Birey, sonuçların her ikisinin de olumlu olduğu iki yoldan birini seçme durumunda kaldığında “yaklaşma – yaklaşma” çatışması yaşanmaktadır. Karşı karşıya kalınan seçeneklerin hepsi de olumlu sonuçlanacağı için birey, kendisinin en çok neyi istediğini sorgulama durumunda kalmaktadır.
b) Yaklaşma – Kaçınma	Sonuçların hem olumlu hem de olumsuz olabileceği durumlarda yaşanan çatışma türüne verilen addır. Aldığı maaş yüzünden işini bırakamayan çalışanların bu çatışma türünü yaşadıkları söylenmektedir. Birey işini sevmemekte (olumsuz), buna karşılık aldığı maaşı beğenmekte (olumlu), bu ikilem yüzünden çatışma yaşamaktadır.
c) Kaçınma - Kaçınma	Bireyin karşısında seçmek zorunda olduğu ve sonuçların hepsinin olumsuz olacağı seçenekler bulunmaktadır. Birey hangi seçeneği seçerse seçsin bir olumsuzluk yaşayacak olmasına karşılık yine de bir seçme zorunluluğu vardır. Bu durumda yaşanan çatışmalara “kaçınma – kaçınma” çatışması denilmektedir.
Rol Çatışması	Bireylere yüklenen sorumluluklar, bireyin sosyal, toplumsal rolünü göstermektedir. Benzer şekilde çalışma hayatında da bireyler, üstlendikleri sorumluluklara uygun rollere sahiptirler. Bir başka yaklaşımla, çalışma yaşamında bireyden beklenenler ve bireyin yükümlülükleri, bireyin rolü olarak tanımlanmaktadır. Kendisine tanımlanan rolün gereklerini yerine getirmekte zorlanan veya yerine getiremeyen birey, kaçınılmaz olarak içsel bir çatışmaya girmektedir. Benzer şekilde birden fazla rol yüklenen bireyler için de bu çatışmanın yaşanması durumu oluşabilmektedir.
Engellenme Çatışması	Bireyin, ulaşmak istediği hedefe giden yolda engellenmesi durumunda yaşanan çatışma türüdür. Hedefine ulaşması engellenen birey, bu engelleri ortadan kaldırabilmek için saldırı ve savunma durumuna geçmekte, savunma mekanizmaları devreye girmektedir. Süreç, bireyin yaşadığı engellemeyi sorgulamaya başlaması ile birlikte çatışmaya dönüşmeye başlamaktadır.

1.5.3.2 Bireyler arasında gerçekleşen çatışma

Bir örgüt içerisinde birlikte bulunmak durumunda kalan bireyler arasında gerçekleşen çatışma türüdür. Bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan, farklı duygu, davranış, düşünce ve yöntemler nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır. Bireyler arasındaki çatışmalar örgütsel beklentilerden, rollerden, amaç ve yöntem farklılıklarından ve kişilik özelliklerinin farklı olmasından kaynaklanabilmektedir (Sütlü, 2007, s:27).

1.5.3.3 Bireylerin gruplarla arasında gerçekleşen çatışma

Bireyin içinde bulunduğu gruba, grubun bireyi belirli normları kabul etmeye zorlaması ile ortaya çıkan çatışmalardır. Birey, grup normlarına, amaçlarına ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yollara farklı bir bakış açısıyla yaklaştığında, grubun yol ve yöntemlerini benimsemediğinde gruba çatışma içerisine girebilmektedir. Bu çatışmaların sonucunda genelde bireyler gruba karşı koyamaz ve çatışmayı kaybetmek durumunda kalmaktadırlar (Kandemir, 2006).

1.5.3.4 Gruplar arasında gerçekleşen çatışma

Aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren gruplar arasında kaynakların kısıtlı olması, amaca ulaşma yöntemlerinde farklılıklar bulunması, grupların birbirine bağımlı olması, örgüt içi statü beklentileri, ödüllendirme sistemleri, komuta etme duygusu ve algılama gibi farklılıkların yaşanması, gruplar arası çatışma nedenleri arasında sayılabilmektedir (Çağlayan, 2006, s:66).

Örgütler açısından grupsal çatışmalar doğru yönlendirilerek örgütsel fayda artırılabilir. Bu doğrultuda gruplar, çatışma ortamlarını yaşayarak çatışmayı ve çatışma yönetimi süreç içerisinde öğrenmek zorundadır. Gruplar örgütlerin temel taşıdır. Örgütlerin geleceği açısından grupların sorunlarını bilmek, sorunları aza indirecek yöntemleri uygulamaya koymak büyük önem taşımaktadır (Varlık, 2008, s:36).

1.5.3.5 Örgütler arasında gerçekleşen çatışma

Farklı örgütlerin ulaşmak istedikleri amaçların kesişmesi ve çakışması, örgütlerin birbirine bağımlı olmak zorunda kalması, bağımlılık durumlarında yönetsel yaklaşım farklılıkları gibi nedenler, örgütler arası yaşanan çatışmaların nedenleri arasında sayılabilmektedir (Şendur, 2006, s:24).

1.5.4 Örgütsel Yapı İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel yapının hiyerarşik durumuna göre farklı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Örgütün içindeki kademe ve ayrımlar, “dikey”, “yatay” ve “komuta-kurmay” çatışmalara yol açabilmektedir (Şendur, 2006, s:27).

Genellikle astlar ile üstler arasında çıkan çatışmalar dikey çatışma olarak tanımlanmaktadır. Üst kademedeki görev yapanların astları kontrolleri altında tutmaya çalışmaları, astların da bu duruma tepki ve direnç göstermeleri durumu bu çatışmalara örnek olarak verilebilir. Astlar, üst’ün uygulamaya çalıştığı kontrolün amaçlara ulaşmada engel olduğunu düşünürler ve üst tarafından uygulanmaya çalışılan kontrolü kendi özgürlüklerine müdahale olarak görmektedirler. Kişisel özgürlüklerine yapılan bir saldırı olarak gördükleri bu müdahale yüzünden üstleriyle çatışma içerisine girmektedirler (Engin, 2010, s:43). Arslan (2010) dikey çatışmayı örgüt içindeki hiyerarşik konumları farklı üst yöneticiler ile astlar arasındaki çatışma olarak tanımlamıştır. Genellikle yönetici kademedekilerin keyfi uygulamaları, astların yaptıkları işe gerekli özeni göstermeyerek işi ihmal etmeleri dikey çatışma ortamını doğurmaktadır. Bu durumun sürekli hale gelmesi çatışmayı kronik hale getirmekte, bu durum da örgütsel yapı açısından önemli bir soruna dönüşmektedir (Arslan, 2010, s:15).

Yatay çatışma, örgütün hiyerarşik yapısı içinde aynı düzeyde bulunan bireyler veya gruplar arasında çıkan çatışmalara verilen isimdir. Aynı düzeydeki çalışanların rol tanımlarındaki belirsizlikler, rollerin çatışması, uygulama ve danışmanlık birimlerinin görüş farklılıkları bu tür çatışmaların çıkmasına örnek olarak verilebilir. Engin (2010) bu çatışmaların örgüt kaynak ve olanaklarının ortak kullanımından, örgüt yönetiminin belirlediği iş ve bilgi akışı düzeninden ve ortak faaliyetler konusunda alınacak kararların alınması aşamasında yaşanan anlaşmazlıklardan çıkabildiğini belirtmektedir (Engin, 2010, s:42-43). Bu noktadan hareketle kaynak paylaşımı, ortak

karar verme ve fonksiyonel bağımlılığın, yatay çatışma nedenleri olabileceğini söylemek mümkündür.

Yönetim kademelerine destek verme amacıyla görev yapan danışmanlar ile uygulama yetki ve sorumluluğunu üstlenen emir-komuta çalışanları arasında yaşanan çatışmalar emir komuta – kurmay çatışması olarak tanımlanmaktadır (Engin, 2010, s:45). Komuta ve kurmay personel arasında yaşanan bu çatışmalarda kurmay taraf, uzmanlığı ile ilgili öneriler ortaya koyan ve daha çok danışman pozisyonunda görev yapan taraftır. Mal ve hizmet üretimi ile ilgili sorumlu olan kişiler ise komuta tarafıdır. Komuta kademesinin yapılan her türlü işlemde sorumlu olması, kurmay tarafın ise öneri düzeyinde kalıp uygulamadan sorumlu olmaması, bu tür çatışmaların genel nedeni olarak belirtilebilmektedir.

1.6 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgüt içinde çatışmanın oluşması ve hissedilmesi için birçok neden bulunabilir. Çatışmayı doğru yönetmek ve örgütün faydasına sonuçlanmasını sağlamak, örgütsel yapı açısından büyük öneme sahiptir. Çatışmaların doğru yönetilebilmesi için örgütsel çatışmanın nedenleri hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olmak gereklidir. Örgütsel çatışmalar “kişisel farklılıklardan”, “örgütsel yapı ve işleyişlerden” ve “iletişimden” kaynaklı olmak üzere üç alt grupta incelenmektedir (Durak, 2010, s:22-23).

1.6.1 Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütsel çatışma nedenlerinin başında kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler gelmektedir. Bu nedenler “kişilik farklılıklarından kaynaklanan”, “statü ve rol farklılıklarından kaynaklanan” ve “bireysel amaçlardan kaynaklanan” çatışma nedenleri olarak üç alt grupta incelenmektedir (Durak, 2010, s:24-25, Türker, 2010, s:15).

- a) Kişilik Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışma Nedenleri: Kişilik, bireylerin geçmişten gelen, yaşadıkları ve aldıkları eğitimle oluşan, yaşadığı toplumun kültürel yapısı ile şekillenen tavır, davranış ve düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kişilik farklılıkları, bireylerin olaylara farklı bir bakış açısıyla yaklaşmalarına neden olur. Farklı bakış açıları, kimi zaman

uygulamalarda daha iyi sonuçlara yol açarken, kimi zaman ise çatışmalara yol açabilmektedir.

- b) Statü ve Rol Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışma Nedenleri: Bireyler, çalıştıkları örgütlerde, aldıkları eğitim ve sahip oldukları deneyimlere göre bir statüye sahip olurlar. Statüler, hiyerarşik örgüt yapısı içerisinde bireyin var olduğu konumu, sorumluluk ve yetkilerini gösterir. Örgütlerde statüden kaynaklanan çatışmalar sıklıkla görülmektedir. Özellikle deneyim ve eğitim farklılığı bulunan, statüleri farklı bireyler arasında yetki ve yöntem anlaşmazlıkları yüzünden çatışmalar yaşandığı görülmektedir. Statü ile birlikte yaş farkı, eğitim farkı, kıdem ve maaş farklılıkları da devreye girdiğinde çatışma kolaylıkla ortaya çıkabilmektedir. Özellikle mezun olduğu üniversitenin seçkin olduğunu düşünerek bireyin kendini farklı bir statüde görmesi, bulunduğu statü ile algıladığı statü arasında fark olduğunu algılaması çatışmaları ortaya çıkarmaktadır.
- c) Bireysel Amaçlardaki Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri: Örgütsel yapı içinde kimi grup ve bölümlerdeki uzmanlaşma süreçleri, grup içerisindeki bireyler arasında da farklı amaç ve isteklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amaçların farklılaşması, ulaşılacak hedefle ilgili ödüllendirme sistemleri, ödül yapılarının işbirliğinden çok rekabete yönlendirmesi gibi nedenler yüzünden örgütsel çatışmalar çıkabilmektedir.

1.6.2 Örgütsel Yapı ve İşleyişe İlişkin Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapı ve işleyiş yüzünden ortaya çıkan çatışmaların birçok nedeni olabilmektedir. Bu nedenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- a) Örgütsel Kaynakların Sınırlılığı: Örgütsel hedeflere ulaşmak için faaliyet gösteren bireyler ve gruplar, hedeflere ulaşmak için gereksinim duydukları kaynaklardan daha fazla pay almak istediklerinde, kaynak kısıtlılığından hareketle çatışmalar çıkabilmektedir. Aynı kaynağı kullanmak zorunda kalan gruplar arasında da kaynak kısıtlılığı çatışmalarının çıktığı gözlenmektedir (Türker, 2010, s:15-27).
- b) İş Bölümü: Birey ve grupların iş bölümlerinin doğru yapılmamış olması, eksik veya hatalı görev tanımlamaları rol farklılıklarının ortaya çıkmasına neden olmakta, rol farklılıkları da çatışmaya yol açabilmektedir. Sorumluluk

ve bağılı bulunulan birim veya kişi belirsizlikleri de uygulamada önemli sıkıntılara yol açmakta, görev, yetki ve sorumluluk sınırlarının başlangıç ve bitiş noktalarının belirsizliklerinden kaynaklı çatışmalar çıkabilmektedir (Türker, 2010, s:27).

- c) Ortaklaşa Karar Verme Zorunluluğu: Sınırlı kaynakların ortak amaçlar doğrultusunda kullanılması, karar verme süreçlerinde de çatışmalar doğmasına neden olabilmektedir. Sınırlı kaynaklar ve hedefe ulaşma süreçleri yüzünden artan baskı ortamı, kaynakların dağıtımında muhtelif sorunlar yaşanmasına, çatışma yaşanması olasılığının artmasına neden olmaktadır (Durak, 2010, s:25).
- ç) İşlevsel Bağımlılık: İş bölümleri oluşturulduğunda bireyler veya grupların ortak amaçlar doğrultusunda birlikte faaliyet göstermeleri gereken süreçleri de ortaya çıkartabilmektedir. Bu noktada bireyler ve gruplar arasında sağlıklı bir koordinasyon sağlama büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireyler ve gruplar farklı önceliklere sahip olacakları için koordinasyon yetersiz olduğunda çatışma içerisine girebileceklerdir (Durak, 2010, s:28).
- d) Denetim Biçimi: Örgütsel yapıda denetim mekanizması, örgütün var olan durumunu değerlendirebilmesi için önemlidir. Bireysel olarak sadece bir kişi veya bir grup üzerine denetim uygulaması yapılabildiği gibi, genel denetim altında bütün örgüt yapısı da denetlenebilmektedir. Yakın denetim olarak adlandırılan bireysel denetimler, çatışma ortamlarına zemin hazırlamakta, denetlenen birey ve gruplar, denetim stresi altında diğer birey veya gruplarla çatışma içine girebilmektedirler (Durak, 2010, s:29).
- e) Örgütün Büyüklüğü: Örgütlerin büyüklüğü ile çatışma çıkma sayısı ve süreçleri doğru orantılıdır. Büyüklük arttıkça çatışma sıklığı ve miktarı da artmaktadır. Bunun en büyük nedeni, büyük örgütlerde çalışan sayılarının artması, birim ve grup sayılarının çoğalması, hedeflerin büyümesi, büyüklüğe bağılı olarak iletişimleri azalması gösterilebilir (Tengilimoğlu, 1991: 134).. Büyük örgütlerde hiyerarşik yapının da büyümesi, örgüt amaçlarının çeşitlenmesine bağılı olarak kullanılan araçların da artması çatışmaların çıkması için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Durak, 2010, s:29).

- f) Bürokratik Nitelikler: Bürokrasi, iş ve işlemlerin yapılma standartlarını belirlediği için beraberinde rutinliği de getirmektedir. Rutin işlemlerin fazla olduğu ortamlar, çatışma ortamları için uygun bir zemin de oluşturmaktadır. Bürokrasi uzmanlaşmayı da beraberinde getirecek, uzmanlıklar ise belirsizlikleri ortadan kaldıracığı için çatışmaların da azalmasına neden olacaktır (Durak, 2010, s:31).
- g) Rekabet ve Ödüllendirme Sistemi: Rekabet ve ödüllendirme sistemleri çatışmayı tetikleyen sistemlerdir. Rekabet, bireyler veya grupların birbirlerine rakip olarak aynı amaca yönelik hareket etmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Amaca ulaşan yolda rakipler birbirlerine düşmanca tavırlar sergileyebilmekte, kıskançlıklar, hileler, karşılıklı olumsuz eleştiriler ve kötüler devreye girebilmekte, sonuçları olumsuz çatışmalara yol açabilmektedir. İyi yönetilemeyen rekabet ortamları nedeniyle çıkabilecek çatışmalar örgütsel etkinliğin azalmasına neden olduğu gibi işbirliğinin de azalmasına neden olmaktadır (Türker, 2010, s:29). Ödül ve teşviklerin örgütsel yapı içerisinde eşitsizliklere yol açabildiği, hakkaniyet sınırları içerisinde verilmeyen ödül ve teşviklerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı söylenebilir. Özellikle ödül ve teşvik kriterlerinin tam olarak belirlenmemiş olması, beraberinde problemlerin yaşanmasını da getirmekte, çatışma ortamlarının çıkmasına uygun bir zemin hazırlamaktadır (Durak, 2010, s:31).
- ğ) Yeni Uzmanlıklar: Bürokrasi ile uzmanlık kavramları birbiri ile çelişkili uygulamalara neden olabilmektedir. Uzmanlık, yeri geldiğinde bürokratik kuralların dışında fikir ve uygulamalar içerebilmekte, bu nedenle uzmanlar ile bürokratlar arasında çatışmalar çıkabilmektedir. Bürokratlar ve uzmanlar arasındaki rol karmaşası, çatışmaların çıkmasına uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle bürokrat ve uzmanların iş tanımlarının belirgin ve tam olarak yapılması, örgütsel işleyiş açısından büyük öneme sahiptir (Durak, 2010, s:32).
- h) Yöneticilik Tarzı: Örgütsel çatışmalarda yöneticinin rolü büyük öneme sahiptir. Yöneticinin, sorumlu olduğu çalışanlara örgüt kültürünü yeterince benimsetememesi, işbirliği ortamlarını oluşturamaması, çalışan memnuniyetini artıramaması, bilgi birikimi ve yönetici vasıflarındaki

eksiklikler çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmasına neden olabilmektedir (Durak, 2010, s:32).

- 1) Örgütsel Değişimin Etkisi: Örgütsel yapı üzerindeki her türlü değişim, çalışanlar üzerinde önemli bir stres yaratmaktadır. Yeni teknolojilere geçiş, çalışanların bilgisel eksikliklerinin de ortaya çıkmasına neden olmakta, bilgi eksiklikleri de çatışmalara yol açmaktadır. Örgütsel birleşmelerde de farklı örgüt çalışanları arasında güç çatışmaları ortaya çıkabilmektedir (Durak, 2010, s:33).

1.6.3 İletişimle İlgili Çatışma Nedenleri

İletişim eksiklikleri ve hataları, çatışmanın en önemli nedenleri arasında yer almaktadır. İletişimle ilgili çatışma nedenleri “anlam güçlükleri”, “yetersiz bilgi alış verişi” ve “iletişim kanallarının bozukluğu” olmak üzere üç grup altında ele alınabilir (Durak, 2010, s:34)

- a) Anlam Güçlükleri: Anlam güçlükleri, ortak sembollerin kullanılmadığı ortamlarda oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel iletişim için ortak sembollerin oluşturulması ve anlamlarının çalışanlara açıklanması, düzgün ve doğru bir iletişim kurmak adına önem taşımaktadır. Ortak sembollerin olmadığı veya anlaşılmadığı durumlarda anlam güçlükleri ortaya çıkmakta, bu nedenle çatışmalar çıkabilmektedir. Sembollerin çokluğu da anlam güçlüklerine neden olmakta, sembollerin anlamları kişiden kişiye farklılık gösterebilmekte, bu da çatışmaya neden olabilmektedir.
- b) Yetersiz Bilgi Alış Verişi: Rol belirsizliklerinden, hatalı davranışlardan, önyargılardan ve rol çatışmalarından çıkan birçok çatışma, yetersiz bilgi alış verişinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel verimlilik ve ortak amaçlara en uygun şekilde ulaşabilmek için örgüt içi sağlıklı bir iletişim ortamının var olması büyük önem taşımaktadır. Eksik veya hatalı bilgi, amaçlara ulaşımı geciktirecek ve engelleyecektir. Yeterli ve doğru bilgi akışının olmaması durumunda ortaya çıkabilecek hatalarda, her birey veya grup kendisinin haklı olduğunu öne sürebilecek, çatışmalar da bu durumdan doğacaktır.
- c) İletişim Kanallarının Bozukluğu: Örgüt içi iletişim akışını sağlayan kanalların yetersiz olması, var olan iletişim kanallarında oluşabilecek arızalar gibi nedenler, ayrıntılı bilgiye ulaşmayı engelleyecektir. Eksik ve

hatalı iletişim yüzünden bireyler veya gruplar arasında çatışmalar çıkabilecektir.

1.7 Örgütsel Çatışmanın Yararları ve Sakıncaları

Klasik ve neo-klasik görüşe göre örgütsel çatışmalar “sakıncalı” olarak görülmekte, örgüt açısından çatışma sonuçlarının yıkıcı olduğu ifade edilmektedir. Modern yaklaşımda ise çatışmalar, örgüt dinamizmi için gereklidir. Belirli bir oranda ve şiddette örgüt içi çatışma, doğru yönlendirilmek ve yönetilmek kaydı ile örgütler açısından olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Modern yaklaşım örgütsel çatışmadan kaçınılmaması gerektiğini, hatta örgütün işlevselliğini artırmak üzere desteklenmesi gerektiğini vurgulamakta ve savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre belirli düzeylerde tutulabilen ve kontrol edilebilen çatışmaların örgüt açısından yararlı tarafları bulunmaktadır (Çakar, 2007: 293).

Örgütsel çatışmalarla ilgili geleneksel yaklaşımlar ile modern yaklaşım arasındaki farklar Tablo 1.6’da listelenmiştir (Seval, 2006: 251).

Tablo 1.6: Örgütsel çatışma konusunda geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım farklılıkları (Seval, 2006).

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışmalar engellenebilir ve çatışma ortamından kaçınılabılır.	Çatışmadan kaçınmamak gerekir. Yeterli düzeyde ve yönetilebilir çatışmalar örgüt için gereklidir.
Çatışmaların çıkması, örgüt yapısından, yönetici hatalarından ve sorun yaratan kişi veya sistemlerden kaynaklanır.	Çatışmalar örgütlerin büyüklüğünden, bürokratik yapısından, güç dengelerinden, rol belirsizliklerinden, kurmayların algılarından ve sorunlara bakış açılarından, ödül ve rekabet sistemlerinden kaynaklanabilir.
Her türlü çatışma, örgütsel yapıya zararlıdır. Çatışmalar örgüt işleyişinde kesintilere neden olur ve iş başarımını engeller.	Kontrol edilebilir ve yönetilebilir çatışmalar, örgüt dinamizmi için gereklidir. Olumlu şekilde sonuçlandırılan çatışmalar örgüt yararına olabilir.
Yönetimler, çatışmaları ve çatışma nedenlerini ortadan kaldırma görevi yapmalıdır.	Yönetim, çatışmaları örgüt yararına sonuçlanacak şekilde yönetebilmek zorundadır. Ancak çatışma sıklığı veya şiddeti arttığında, çatışmayı ortadan kaldıracak çözümler üreteceklerdir.
Örgütsel başarının en uygun duruma getirilebilmesi, ancak çatışmaların ortadan kaldırılması ile mümkündür.	Belirli düzeylerdeki çatışmalar, örgütün optimal başarısını artırır. Bu nedenle yönetilebilir çatışmalar örgüt açısından gereklidir.

Genel olarak çatışmanın olumlu yönleri ve olumsuz yönleri Tablo 1.7’de verilmektedir (Çakar, 2007, s:294).

Tablo 1.7: Örgütsel çatışmanın yararları ve sakıncaları (Çakar, 2007).

Örgütsel Çatışmanın Yararları	Örgütsel Çatışmanın Sakıncaları
Gizli kalmış sorunların gün yüzüne çıkmasını ve sorunların tartışılmasını sağlar.	Çatışma süreçleri, karar alma süreçlerini olumsuz etkiler.
Örgütsel sorunlara yönetici ve çalışanların ilgisini artırır.	Çatışmanın beraberindeki stresi kaldıramayan personeller yüzünden personel değişimi hızlanır.
Sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşılmasını sağladığı için sorun çözme yeteneği de artar.	Doğru yönetilemeyen, sıklığı artar veya şiddeti yüksek olan çatışmalar, çalışanların motivasyonlarında düşüklüğe neden olur.
Belirli düzeylerdeki çatışmalar örgütler tarafından desteklendiği için, rekabet ortamlarının artmasına yol açar.	Kontrol edilemeyen çatışmalar yüzünden örgütsel güven duygusunda azalmalar yaşanır ve verimlilik düşer.
Sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşmak yaratıcılığı da artırmakta, çalışanları eleştirel düşünceye yönlendirmektedir.	Örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması gereken enerjinin çatışma ortamına yönlendirilmesine neden olur.
Çatışmalar, sorun çözümlerine yönelik yeni fikirlerin doğmasına yol açar.	Çatışma süreçleri, hedeflenen amaçlardan uzaklaşmasına yol açabilir.
Örgütsel çatışmalar, çalışanların sorunlara ve çözümlere karşı ilgisinin artmasına, dolayısıyla örgüte karşı ilgilerinin de artmasına yol açar.	Çatışmalar rekabeti desteklediği için işbirliğini azaltabilmektedir.
Örgütsel dinamizm ve hareketlilik artar.	Uzun süreli ve sıklığı yüksek çatışmalar olumsuz duygu ve düşüncelerin artmasına yol açar.
Profesyonel çatışma yönetim yöntemleri, örgüt içi demokratik ortamın gelişmesine katkıda bulunur.	Çatışmalar, çatışmaya giren birey ve gruplarda, çatışmanın yakın çevresinde stres yaşanmasına yol açar.
Çatışmalar, sorunların çözümlerine farklı bakış açıları getirdiği için yenilikler yaşanmasına, değişimlere ve yaratıcılığa olumlu etkilerde bulunur.	Çatışma süreçleri, örgütsel iletişimde sıkıntılar yaşanmasına ve kesintilere yol açar.

1.8 Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı ve Önemi

Modern örgütsel çatışma yaklaşımı, doğru yönetilen çatışmaların örgütler açısından avantajları olduğunu savunmaktadır. Çatışmaların olumlu sonuçlar üretmesini sağlamak için kullanılan yöntemlerden hangisinin seçilmesi gerektiği, yöneticilerin bu konudaki bilgi ve deneyimlerine bağlıdır. Örgütsel çatışmayı örgüt açısından bir güç olarak görmek, çatışmaları iyi yönetmek örgütsel çıkarlara fayda sağlayacaktır. Çatışmaların göz ardı edilmesi, doğru yönetilememesi, çatışma sıklıklarının artması ise örgütsel yapı için sorun anlamına gelmekte, örgütün etkinliğini düşürmektedir. Bu nedenle yönetici kademesinde bulunanların modern yaklaşıma uygun şekilde örgütsel çatışmanın gerekliliğine inanması, çatışmaları doğru yönetebilmek için gerekli bilgiye sahip olması örgütsel amaçlara ulaşmak açısından da

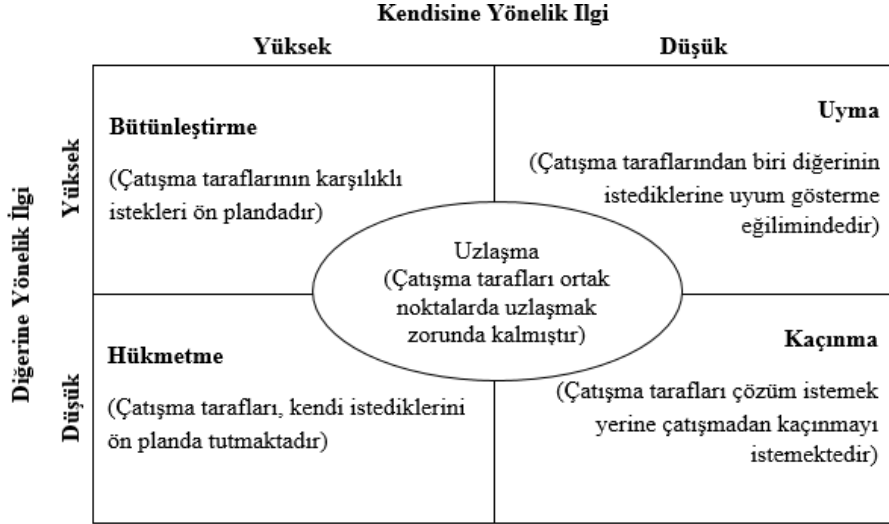
önem taşımaktadır. Çatışmalar her zaman uzlaşma ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Önemli olan kurumsal etkinlikler içinde çatışmaların belirli bir düzeyde tutulması ve çatışmanın durumuna uygun yöntemler kullanılarak yönetilmesidir (Türker, 2010, s:38-39).

Şendur (2006) çatışmalardan gerekli örgütsel faydanın sağlanması ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek çatışmaların önlenmesi uygulamalarının yöneticiler açısından sık karşılaşılan sorunlar arasında olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin çatışma süreçlerinden olumlu sonuçlar elde etmesi, çatışma taraflarının fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları yaşamaması, kişisel gelişim ve başarılarının uygun dozda çatışmalar ile desteklenmesi için gerekli özeni göstermeleri, çatışma yönetimi ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmaları gerekmektedir. Bu açıdan çatışma ve çatışma yönetimi, örgütsel açıdan önemi ile birçok bilimsel disiplinin inceleme konusudur (Şendur, 2006, s:39).

Çatışma yönetim süreci, çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarını azaltabilmek, işlevsel sonuçlarını ise artırabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesi, planlanması ve uygulamaya konulması aşamalarını içermektedir. Özellikle çatışma yönetiminin olabildiğince hızlı bir şekilde sürece dahil olması ve doğru yönlendirmesi, hızlı karar almayı gerektirmektedir. Doğru bir çatışma süreci yöneticisi, çatışmaya giren tarafları sadece üretim faktörü olarak görmez. Onların sosyal, ekonomik ve psikolojik beklentiler içerisinde olduklarını da göz önünde bulundurur (Türker, 2010, s:39).

1.9 Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri

Örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejilerin temel olarak beş grup altında toplandığı görülmektedir. Bunlar “bütünleştirme”, “uyuma-itaat etme”, “hükmetme-üstünlük kurma”, “kaçınma” ve “uzlaşma-karşılıklı ödün verme” olarak tanımlanmaktadır. Çatışma yönetiminde strateji belirlenirken, çatışma taraflarının kendilerine ve karşısındakilere yaklaşımı büyük önem taşımaktadır. Karip (2013) örgütsel çatışma yönetim stratejilerinin uzlaşma ortak bileşeni doğrultusunda birbirleriyle iletişim içerisinde olduğunu belirtmektedir (Karip, 2013, s:63). Bu iletişim Şekil 1.4’de verilmektedir.



Şekil 1.4: Çatışma yönetim stratejileri modeli (Karip, 2013).

Çatışma yönetimi stratejileri, çatışma taraflarının kendilerine ve diğerlerine yönelik ilgilerine göre iki boyuta sahiptir. Kendine yönelik ilgi boyutunda çatışma tarafları kendi istek ve ihtiyaçlarına öncelikli olarak önem vermekte, diğer boyutta ise çatışmada bulunduğu karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına da özen göstermektedir. Kendisine ve diğerine yönelik ilgi boyutunun yüksek olması durumunda çatışma tarafları karşılıklı olarak isteklerini ön planda tutmaktadır. Kendisine yönelik ilgi düzeyi düşük, karşısına karşı yüksek olma durumunda taraflardan biri diğerinin taleplerine uyum göstermektedir. Kendisine yönelik ilgisi yüksek, karşısındakine düşük olma durumunda hükmetme ön plana çıkmaktadır. Her iki tarafın da düşük düzeyde ilgilerinin olduğu durumda ise çatışmadan kaçınma duygusu gündeme gelmektedir (Karip, 2013, s:64).

Örgütsel çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme, tarafların kendi ihtiyaçlarına ve karşısındakinin ihtiyaçlarına önem verdiği durumlarda kullanılan bir stratejidir. Problem çözme olarak da tanımlanmaktadır. Çatışmanın tarafları bir araya gelerek sorunun kaynağını, çözüm yöntemlerini ve neler yapılabileceğini karşılıklı güven içerisinde görüşürler. Çatışmanın tüm taraflarının kabul edebileceği bir çözüme ulaşma yolunda, istekleri arasındaki farklılıkları açık bir şekilde ortaya koyarlar. “Kartların ortaya konulması” olarak ifade edilen bu yöntemde taraflar karşılıklı görüş alış verişini ile kendi sınırlarını zorlamakta, bakış açılarını aşabilmektedirler. Bütünleşme stratejisinde karşılıklı açık bir iletişim ile taraflar arasındaki yanlış anlaşılımlar da ortadan kalkmaktadır. Bu da sorunların çözüme kavuşturulabilmesi açısından önemlidir. Açık bir iletişim ile bütün tarafların kabul edebileceği çözümler

üretilebilmektedir. Karip (2013) Türkiye’de bütünleşme stratejisinin aynı düzeyde yer alan yöneticiler arasında daha sık kullanıldığını, üst-ast çatışmalarında ise çok fazla tercih edilmediğini ifade etmektedir. Astlara karşı bu yöntemin izlenmesinin, yönetici açısından zayıflık olarak değerlendirilebileceği, yöneticinin kararsız bir görüntü çizebileceği duygusunun bu sonuçta etkili olduğunu belirtmektedir. Bütünleştirme stratejisi özünde işbirliğine dayanmakta, taraflar iyi niyetle işbirliğine yanaştığında olumlu şekilde çatışmalar sonlandırılabilir (Karip, 2013, s:65, Alp, 2015, s:61).

Örgütsel çatışma yönetim stratejilerinden uyma stratejisinde taraflardan biri diğerinin taleplerine uymakta, kendi taleplerinden vazgeçmektedir. Kendi taleplerinden vazgeçen taraf, karşı tarafa uymakta, başka bir ifade ile karşı tarafa boyun eğmektedir. Uyma eğiliminde olan taraf, taleplerdeki farklılıkları göz ardı etmekte, daha çok karşı tarafla benzer talepleri ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Astların üstlerle çatışmalarında bu çatışma türünün sıklıkla yaşandığı söylenebilir. Örgütsel hiyerarşi yüzünden astların, üstlerin taleplerine uyma eğilimi göstermeleri normaldir. “Durumu kurtarmak” olarak da ifade edilen bu strateji Türkiye’de bürokrasinin güçlü olduğu kurumlarda daha yoğun yaşanmaktadır (Karip, 2013, s:65-66).

Çatışmaya giren birey veya grubun kendisine karşı ilgisinin yüksek olması, karşı tarafa karşı ise düşük ilgi duyması durumunda hükmetme stratejisi devreye girmektedir. Kendisine yönelik ilgisi yüksek olan taraf, kendi isteklerini ön planda tutar ve karşısındakinin istekleri göz ardı ederek baskıcı bir tutum sergilemektedir. Özellikle hızlı karar alınmasını gerektiren durumlarda hükmetme stratejisinin kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak önemli ve karmaşık kararların alınma süreçlerinde hükmetme stratejisinin kullanılması, olumsuz sonuçlara yol açabilir. Güç kullanmaya dayalı bir strateji olan hükmetme, yönetim kademeleri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Sonuçları açısından bakıldığında ise örgütsel motivasyona olumsuz etkileri olduğu söylenmektedir (Alp, 2015, s:60).

Kaçınma stratejisi, tarafların sorunu çözmek yerine çatışmayı göz ardı etmek istekleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Çatışma tarafları, kendi isteklerine düşük düzeyde önem vermekte oldukları için çatışmaya girmekten kaçınmaktadır. Çatışmaya girmek istememe, olumsuz bir durum yaşamaktan kaçınma ve kenara çekilme isteklerinin olduğu durumda kaçınma stratejisi devreye girmektedir. Kaçınma stratejisi sorunları çözmez, erteler. Taraflar da sorunların çözülmeyip ertelendiğinin farkında

olur. Özellikle sonuçlarının taraflar açısından kesinlikle olumsuz sonuçlanacağı bilinmesi durumunda çatışma stratejisine başvurulmaktadır. Taraflar arasında sağlıklı bir iletişim kurulamayacak durumda olması, tarafların stres düzeylerinin yüksek olması, sağlıklı düşünme ortamının bulunmaması yüzünden çatışmalar ertelenebilir. Sorun ortadan kalkmamıştır ancak çözüm için bir “durulma” sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Kaçınma stratejisinin etkin olması, ancak bilinçli bir şekilde yönetilmesi ve kontrolü ile mümkün olabilmektedir. Zaman içerisinde ertelenen sorunlara çözüm bulunamaması durumunda çatışma da kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek, olumsuz sonuçları örgüte ve taraflara önemli zararlar verilebilmektedir (Karip, 2013, s:67-68).

Uzlaşma stratejisinde çatışma tarafları kendi çıkarlarını ön planda tutmamaktadır. Taraflar açısından önemli olan sorunların çözülmesi, bütün tarafların çıkarına ortak noktalarda buluşulabilmesi, bunun için de karşılıklı ödün verilebilmesidir. Uzlaşma stratejisinde taraflar amaçlarından ve ilişkilerinde fedakarlıkta bulunarak bir kısmından vazgeçerler. Sonuç, hiçbir taraf açısından mağlubiyet veya galibiyet olarak tanımlanamaz. Bütün tarafların uzlaşmadan kaynaklı kazanç ve kayıpları vardır. Ancak genel anlamda bir kazanç söz konusudur. Toplu iş sözleşmeleri, uzlaşma stratejilerine örnek olarak verilebilir (Alp, 2015, s:61).

1.10 Uygun Çatışma Yönetim Stratejisi Seçimi

Örgütsel çatışmalardan olumlu sonuçlar elde edilebilmesi için, uygun stratejinin seçilerek uygulanması gereklidir. Rahim (1992) strateji belirlemede seçilecek stratejinin örgütsel etkinliğe ne düzeyde katkısının olacağı, toplumsal ihtiyaçları ne derecede tatmin edebileceğinin ve örgüt içinde çalışanların moral, motivasyon ve etik ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağına üç temel ölçüt olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Rahim, 1992):

Çatışma yönetim stratejilerinin hangi durumlarda olumlu, hangi durumlarda olumsuz sonuçlar verebileceği Tablo 1.8’de verilmiştir.

Tablo 1.8: Çatışma yönetim stratejileri uygunluk karşılaştırma tablosu (Karip, 2013).

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME	
Konu karmaşık Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var Problem çözme için yeterli zaman var Bir taraf problemi tek başına çözemez Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.	Problem basit Acilen karar verilmesi gerekli Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
UYMA	
Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor Konu diğer taraf için daha önemli Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf İlişkinin devamlılığı çok önemli	Konu sizin için önemli Haklı olduğunuza inanıyorsunuz Diğer taraf yanlış ya da haksız
HÜKMETME	
Konu basit/önemsiz İvedilikle karar verilmesi gerekli Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak Astlarda başedebilmek için zorunlu Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek Astlar karar için gerekli yeterliklere sahip değil Konu sizin için çok önemli	Konu karmaşık Konu sizin için önemli Her iki taraf eşit güce sahip İvedilikle karara ihtiyaç yok Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
KAÇINMA	
Konu basit/önemsiz Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla Durulma süresine ihtiyaç var	Konu sizin için önemli Karar sizin sorumluluğunuzda Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu İvedilikle çözüm gerekli
UZLAŞMA	
Tarafların amaçları birbirini dışlıyor Her iki taraf eşit ölçüde güçlü Görüş birliği sağlanamıyor Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var	Bir taraf diğerinden daha güçlü Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Tablo 1.8 incelendiğinde genellikle stratejik sorunlarla ilgili çözüm üretmek gerektiğinde bütünleşme ve uzlaşma stratejilerinin seçildiği; taktik sorunlar, günlük iş akışlarından ve işlemlerden kaynaklanan sorunlarla ilgili çözüm üretmek gerektiğinde ise hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak durumlar ve stratejiler değerlendirildiğinde bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği görülmektedir.

Bütünleşme stratejisi örgütün amaç, politika ve planlarını kapsayan uzun dönemli karar alma süreçlerinde ortaya çıkan çatışmalarda kullanılmalıdır. Bütünleşme stratejisi, çatışma tarafları arasında karşılıklı güven ve açık iletişim içerdiği için farklı görüşlerin ortaya çıkması, farklı yeteneklere ve yeterliliklere sahip

çalışanların örgüt gelişmesine katkı sağlamasını da içermektedir. Durumu kurtarmanın gerektiği çatışma durumlarında daha çok uyma stratejisinin kullanıldığı görülmektedir. Özellikle üst-ast çatışmalarında astın üste uyum göstermesi şeklinde kendini gösteren uyma stratejisinde, çatışma tarafları arasında ciddi bir güç dengesizliği bulunmaktadır. Acil karar verilmesini gerektiren durumlarda ise hükmetme stratejisinin çoğunlukla seçildiği görülmektedir. Normal durumlarda hükmetme stratejisinin kullanılması, çalışanlarda moral ve motivasyon bozukluklarına yol açabileceği gibi, iş verimliliğinin de düşmesine neden olabilmektedir. Çatışmaya giren tarafların, çatışmanın konusu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları durumunda çoğunlukla çatışmadan kaçınma stratejisini seçtikleri söylenmektedir. Çatışma sonuçlarının bütün taraflara zarar vereceği öngörüldüğünde, çatışma stratejisinin kullanılması bir avantaj olarak görülmektedir. Uzlaşma stratejisinde ise çatışmanın tarafları anlaşamaz duruma gelmiş, ilişkiler kilitlenmiş ve durma noktasına gelmiştir. Bu durumda taraflar karşılıklı görüşmeler ile muhtelif ödünler vererek ortak bir noktada buluşmak ve sorunları bu şekilde gidermek üzere uzlaşma stratejisini kullanabilir. Genel kaniya göre uzlaşma stratejisinde galip veya mağlup olmaz, çatışmanın bütün tarafları genel olarak kazançlı çıkar (Karip, 2013, s:69-70).

1.11 Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Geleneksel yaklaşım örgütsel çatışmaların olumsuz sonuçlar doğuracağını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre her türlü örgütsel çatışma örgüte zarar vermektedir. Modern yaklaşım ise çatışmaların olumlu ve olumsuz taraflarını birlikte ele almaktadır. Çatışmanın şiddeti ve sıklığına bağlı olmak üzere kimi çatışmalar, örgüt içindeki gizli sorunların ortaya çıkmasına ve çözümlenmesine yardımcı olacak olumlu sonuçlar üretirken, kimi çatışmalar ise taraflar açısından verimliliği düşürecek şekilde sonuçlanabilmektedir. Bu açıdan çatışma sonuçları tam olarak pozitif sonuçlar veya negatif sonuçlar olarak tanımlanamaz. Çatışma sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması, çatışmanın nasıl yönetildiği ile de doğrudan bağıntılıdır. Çatışmaları olumsuz bir kavram olarak değerlendirmek de, çatışma kavramı hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamak anlamına gelmektedir.

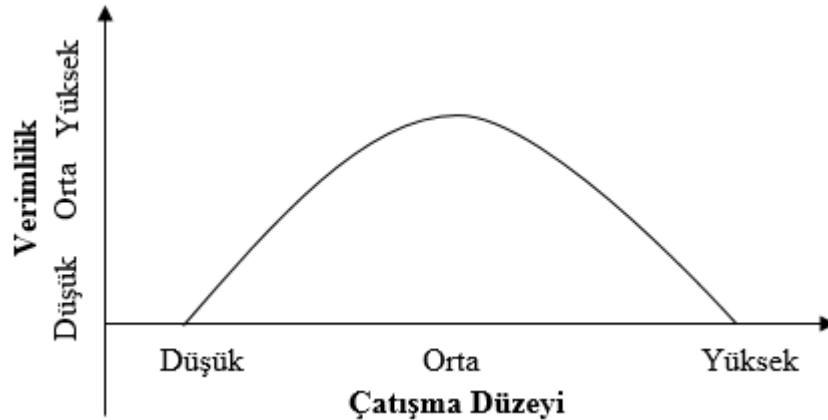
Karip (2013) Hendricks'in (1991) örgütsel çatışmanın yararları ve zararları ile ilgili yaptığı çalışmadan hareketle, örgütsel çatışmalara yönelik yanılgıları ve gerçekleri beş madde altında toplamıştır. Bu maddeler Tablo 1.9'da görülmektedir.

Tablo 1.9: Çatışmaya ilişkin yanlışlar ve gerçekler (Karip, 2013).

Yanılgılar	Gerçekler
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin belirtisidir.	Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
Hiçbir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Yönetimin çatışmayı nasıl yönettiği ile yargılanması gerektiği yargısına katılabiliriz. Aynı zamanda çatışmanın kaynağı kötü bir yönetim de olabilir. Özetle, yanlış olarak nitelenen yargılar belirli koşullar altında doğruluk kazanabilir ve gerçekler olarak nitelenen yargılar da belirli koşullarda birer yanlışlığa dönüşebilir. Örneğin, bireylerin önem verdikleri, değer verdikleri şeyler için çatışmaya girecekleri doğru olmakla birlikte, bireyler işe ya da örgüte önem vermiyorlarsa bu durum da çatışmaya neden olabilir.

Örgütsel çatışmanın düzeyinin verimlilik ile etkileşimi birçok bilimsel çalışmada ele alınmıştır. Genel varılan sonuçlar değerlendirildiğinde çatışma düzeyinin çok düşük veya çok yüksek olması verimliliğin de düşük olmasına neden olmaktadır. Orta seviyedeki örgütsel çatışmalarda ise örgütsel verimliliğin üst noktaya çıktığı görülmektedir. Ancak verimliliğin üst noktaya çıkmasını sağlayan en önemli etkenin, çatışmaların verimli yönetimi olduğu da unutulmamalıdır (Karip, 2013, s:33-34).



Şekil 1.5: Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi

Olumlu çatışmalar daha çok işe dönük, kişisel olmayan çatışmalardır Örgütsel çatışmaların olası olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 1.10’da verilmiştir.

Tablo 1.10: Örgütsel çatışmaların olası olumlu ve olumsuz sonuçları (Karip, 2013).

Olası Olumlu Sonuçlar	Olası Olumsuz Sonuçlar
Olumlu sonuçlanan çatışmalar, tarafların birbirlerini daha iyi anlamasına, dolayısıyla daha iyi ilişkiler kurulmasına yol açabilmektedir. Olumlu sonuçlanan çatışma sonrası taraflar kendilerini daha iyi hissetmektedir.	İş ilişkilerinin bozulmasına yol açar.
Çatışmalar sayesinde bireyler, karşısındakini dinleme, farklı düşüncelere ve eleştirilere açık olma, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme gibi psikolojik olgunluk düzeylerini artıracak deneyimler yaşayabilmektedir. Çatışma süreçleri, sorunların üzerinden gelebildikçe bireylerde özgüven duygusunun da artmasına yol açmaktadır.	Stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur.
Çatışma ortamındaki eleştirileri kendi üzerine almamayı, sorunların çözülmesine yönelik eleştiriler olduğunu öğrenen bireylerin kendilerine saygıları da artmaktadır.	Sürekli olarak çatışmadan kaçan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır.
Her çatışma bireye, sorunlara yaklaşım ve çözüm üretme konusunda yeni beceriler kazandırmakta, bireysel gelişimini desteklemektedir.	Stres ve işten bıkkınlık yaratır.
Çatışmalar bireylere, daha verimli olabilecekleri ve etkinliklerini artırabilecekleri ortamlar da hazırlamakta, çatışma sonrası bireyin verimliliği ve etkinliği artabilmektedir.	Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklara neden olur.
Çatışma ortamlarındaki tartışmalar bireylerin yaşadıkları kaygıları, korkuları, beklentileri, haksızlıkları ve eşitsizlikleri de ortaya çıkartabilmekte, böylece örgütün verimliliğine engel olan sorunların gün yüzüne çıkmasına yardımcı olmaktadır	Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşmasını sağlar.
Çatışma ortamları karşıt görüşlerin tartışıldığı bir ortam sağlayacağı için, garklı görüş açılarının değerlendirilmesi ve sorunların daha etkin bir şekilde çözüme kavuşturulmasına yardımcı olur.	İş doyumunu ve performansın düşmesine yol açar.
Çatışmalar sayesinde çağın gerisinde kalan iş ve işlemler, görev ve yapılar, amaçlar yeniden sorgulanabilir ve daha verimli olabilecek değişimlerin yapılabilmesi için gerekli ortamın oluşmasını sağlar.	Değişime karşı direnmenin artmasını sağlar.
Çatışmalar işyerinde monotonluğun azalmasına, rutin işlerin sıkıcılığını bozmaya ve çalışanları uyarmaya da neden olmaktadır.	Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalmasına neden olur.
Çatışmalar sayesinde taraflar birbirlerinin farklılıklarını görebilmekte, kabullenebilmekte ve daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulabilmektedir.	

Örgütsel açıdan olumlu sonuç üreten çatışmaların çoğunlukla işe yönelik ve kişisel olmayan çatışmalar olduğu görülmektedir. Olumlu sonuçlanan çatışmaların, çatışmanın tüm tarafları için olumlu olduğu da söylenebilir. Örgütsel faydayı artıran çatışmalar, her iki tarafın da olumlu sonuçlar alabildiği çatışmalardır. Taraflardan biri

için olumsuz sonuçlanan çatışmaların örgütsel açıdan olumlu bir sonuç üreteceğini düşünmek çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Tablo 1.11'deki olumlu sonuçlar, çatışmanın bütün taraflarını ilgilendirmekte ve etkilemektedir (Karip, 2013: 35-39).

Çatışma tarafları arasında iletişimin kopması, eksik veya hatalı iletişim kurulması, yanlış anlamalara ve olumsuz sonuçlara yol açabilmekte, çatışma örgüte zarar verecek duruma gelebilmektedir. Olumsuz çatışmaların genellikle karşı tarafı yıpratmaya ve yanıltmaya yönelik, güce dayalı ve tek yönlü ilişkilerin yaşandığı çatışmalar olduğu söylenebilir. Bu çatışmalar çoğunlukla işle ilgisi olmayan ve kişisel çatışmalardır. Örgütsel amaçlardan uzaklaştığı için, örgüt yapısına da zarar verebilecek sonuçlara yol açabilmektedir. Çatışmaların doğru yönetilememesi de olumsuzluklara yol açabilmekte, çatışma tarafları enerji ve verimliliklerini farklı amaçlar için kullanacaklarından örgütsel verimlilik de düşmekte, ekonomik kayıplar gündeme gelebilmektedir (Karip, 2013, s:39-41).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ, İŞ VE YAŞAM DENGESİ

Bu bölümde çalışanların memnuniyeti ile iş ve yaşam dengesi konusunda yapılan çalışmalar incelenerek özetlenmektedir. İş ve yaşam çatışması, iş ve yaşam dengesini etkileyen unsurlar, dengenin bozulması durumunda ortaya çıkabilecek olanlar çalışan memnuniyeti açısından incelenmektedir. Son olarak iş yaşam dengesini sağlayabilecek politikalar araştırılarak, bu konuda yapılabilecekler öneri haline getirilmektedir.

2.1 Kavramsal Olarak Çalışan Memnuniyeti, İş Yaşam Dengesi

İş yaşamında teknolojinin yoğun kullanılması, çalışma koşullarında da yapısal değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Alışlagelmiş uygulamalar değişmiş, daha esnek ve farklı çalışma koşullarının iş hayatında uygulanabilme olanağı doğmuştur.

Yaşanan değişimler iş kavramının ve işgücü niteliklerinin de değişmesini kaçınılmaz kılmıştır. İşletme, iş ve işgücü noktalarında yaşanan değişimler doğal olarak aile yapısında da değişimler yaşanmasına yol açmıştır. Bu noktada bireylerin rol dağılımları da değişmeye ve farklılaşmaya başlamıştır. Geleneksel aile yapısında yaşanan değişimler, sadece erkeğin çalışarak kazanç sağladığı tek kazanımlı aileler yerine, kadın ve erkeğin birlikte çalıştığı çift kazanımlı aileler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu durum aile yapısındaki kadın ve erkek rollerinin de yeniden düzenlenmesi gerekliliğini doğurmuştur. Aile ve iş yaşamında hem kadının hem de erkeğin sorumluluklarını eksiksiz gerçekleştirme arzusu, arada bir denge kurulmasını zorunlu hale getirmiştir (Doğrul ve Tekeli, 2010, s:12).

İş ve yaşam arasında kurulması zorunlu hale gelen denge, teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı günümüzde, büyük bir önem kazanmaya başlamıştır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan çağda toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda değişmeleri de kaçınılmaz olmuştur. Bireyler daha çok şey talep eder hale gelmiştir. Bununla birlikte bireylerin talep eder oldukları şeyler gerek iş yaşamı olsun gerekse özel yaşam açısından olsun daha kalite bir yaşam sürdürme, yaşam kalitesini artırma amacını gütmektedir.

Artan talepleri karşılamak adına bireyler daha çok çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu durum bireylerin özel hayatları ile iş hayatları arasında var olan dengede de değişiklikler oluşmasına yol açmış, dengenin yeniden kurulması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İş ve aile yaşamı arasında çelişkiler yaşanması, uyumsuzluğun olması, bireylerde tatminsizlik ve mutsuzluk olarak kendini göstermektedir. Bu anlamda bakıldığında iş yaşam dengesi, çalışan bireylerin iş yaşamlarındaki sorumluluklar ile aile ve özel yaşamlarındaki sorumlulukları arasında denge kurabilmesi, sorumluluklarını iş ve yaşam arasında dengeli bir şekilde dağıtabilmesi olarak tanımlanabilir. Her birey, kendi öncelikleri doğrultusunda iş yaşam dengesini ayarlayabilir. Önceliğini iş yeri olarak gören bir birey işyeri odaklı bir denge kurmaya çalışırken, aile ve özel yaşamına öncelik tanıyan bir birey, dengenin odak noktasına aile ve özel yaşamını kurabilir. Bu anlamda bireyler arasında iş yaşam dengesi farklılıkları olması kaçınılmazdır.

İş yaşam dengesi kavramı, programlı bir şekilde yakın tarihlerde ele alınmaya başlanmıştır. İş yaşam dengesini gözeten bir çalışma programına 1930'lu yıllarda rastlanmaktadır. W.K. Kellong adlı şirketin 2. Dünya Savaşı öncesinde işçilerin çalışma vardiyalarını günlük 8 saat / 3 vardiya yerine 6 saat / 4 vardiya olarak ayarlaması, iş yaşam dengesinin gözetildiği bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Fakat iş yaşam dengesinin programlı bir çalışmaya alınmasına ilk kez 1986 yılında rastlanmaktadır. İş yaşam dengesi ile ilgili önemli görülen tanımlar aşağıda listelenmektedir (Küçükusta, 2007, s:35):

- a) Zedeck ve Moiser iş yaşam dengesini, iş yaşamı ile özel yaşam arasında çatışmanın olmaması olarak tanımlamaktadırlar.
- b) Greenhaus ve Beutell çatışmayı ele alarak çatışmanın, bireyin sahip olduğu zaman, enerji gibi kaynakları verimli kullanma yerine bir alana harcama sonucunda ortaya çıkacağını belirtmektedirler.

- c) Greenhaus, Collins ve Shaw iş yaşam dengesini, bireyin iş yaşamındaki rollerine ve özel yaşamındaki rollerine eşit düzeyde zaman ayırması ve benzer düzeylerde tatmin sağlaması olarak tanımlamaktadırlar.

İş yaşam dengesi zaman, bağlılık ve tatmin olma dengelerinden oluşmaktadır. Bireyin iş ve yaşam rollerine eşit oranda zaman ayırması, zaman dengesi olarak adlandırılmaktadır. Bağlılık dengesi ise bireyin işteki rolü ile yaşamdaki rolüne eşit oranda psikolojik bağlılık duyması olarak tanımlanabilir. Bireyin iş ve yaşam rollerinden elde ettiği tatminin eşit oranda olması da tatmin olma dengesi olarak tanımlanmaktadır.

Lockwood, iş yaşam dengesinin, işverenin ve çalışanın bakış açılarına göre farklılık göstereceğini belirtmektedir. İşveren açısından iş yaşam dengesi, çalışanların işlerini yaparken ev ve özel yaşamları ile ilgili işlerine odaklanabilme olanağı sağlayan bir kurum kültürü yaratma olarak ifade edilmektedir. Çalışan açısından ise iş yaşam dengesi, çalıştığı işin sorumlulukları ve kişisel sorumlulukları arasında denge kurma, her ikisini de uyumlu bir şekilde idare edebilme çabası olarak ifade edilebilir. Ballica iş yaşam dengesini, bireylerin sorumlu oldukları değişik rollerin gereklerini yerine getirirken enerji, zaman gibi kişisel kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmeleri, böylece hayatın her alanında tatmin duygusu yaşayabilmeleri olarak tanımlamaktadır (Ballica, 2010, s:5).

İş yaşam dengesi ile ilgili olarak literatür incelemelerinde “iş-aile dengesi”, “iş-aile çatışması”, “çalışan ve işveren açısından iş yaşam dengesi”, “iş yaşam programları”, “aile destek fırsatları”, “iş-yaşam girişimleri” ve “iş-aile kültürü” gibi bir çok kavramla karşılaşılmaktadır. Bu kavramlar kısaca aşağıda özetlenmektedir (Lockwood, 2003, s:3):

- a) İş-Aile Dengesi: İş yaşam kavramı anlamında geçmişte kullanılan bir ifadedir. İş-Aile dengesi, bireyin özel yaşamını kapsamaması açısından daha dar bir tanımdır. İş-yaşam ifadesi kavramın sınırlarını genişleten bir ifadedir. Bu ifade beraberinde yaşam kalitesi, yaşam dengesi, esnek çalışma koşulları gibi bir çok kavramı içermektedir.
- b) İş-Aile Çatışması: Bireyin işindeki rolleri ile ailedeki rolleri arasında öncelik ve önem derecesinden kaynaklanan çatışmalarıdır.
- c) Çalışan Açısından İş-Yaşam Dengesi: Çalışanın işinin sorumlulukları ile yaşamsal sorunları arasında yaşadığı ikilemi ifade etmektedir.

- ç) İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların işlerindeki sorumluluklarını yerine getirirken yaşamsal sorumluluklarından da kopmayacakları, böylece işlerine daha iyi odaklanabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturma uğraşlarını ifade etmektedir.
- d) Aile Destek Fırsatları: İşletmelerin, çalışanlarının huzur ve memnuniyetlerini arttırmak üzere, işlerini ihmal etmeden aile ve özel yaşam sorumluluklarında kolaylık sağlamaya yönelik fırsatlar sunmasını ifade etmektedir.
- e) İş-Yaşam Programları: İşletmelerin programlı bir şekilde çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını destekleyici maddi ve zamansal düzenlemeler yapmasını ifade etmektedir.
- f) İş-Yaşam Girişimleri: İşletmelerin, çalışanların işlerini yaparken yaşamsal ve ailesel işlerini de birlikte yapmalarını sağlayan, özellikle esnek çalışma koşulları içeren kuralları ifade etmektedir.
- g) İş-Aile Kültürü: İşletmenin, çalışanların özel yaşamlarındaki sorumluluklarına saygı göstererek onayladığı ve desteklediği, işle ve yaşamla ilgili ihtiyaçların belirlendiği ve düzenlendiği bir boyutu ifade etmektedir.

Sonuç olarak iş ve yaşam dengesi bireyler açısından farklı anlamlar taşısa da, konu ile ilgili yapılan çalışmalar tarandığında, bu dengenin herkes için büyük bir önem taşıdığı görülmektedir. İş ve yaşam dengesini kurabilen bireylerin, işleri ile özel yaşamları arasındaki çatışmaları en aza indirebildiği söylenebilir. Bu durum yaşam kalitesinin artırılması anlamına da gelmektedir.

2.2 Kuramsal Açından İş Yaşam Dengesi

İş ve yaşam arasındaki bağlantı, bireyin aile, örgüt ve toplum yaşamı ile ilişkisi göz önüne alındığında oldukça geniş bir kitleye etki etmektedir. Bu nedenle iş yaşam dengesi konusunda birçok ampirik ve akademik çalışma bulunmaktadır. Bu da konunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Sit, 2011, s:4). Konu ile ilgili kuramlara bakıldığında iki ana yaklaşım olduğu görülmektedir. Birinci yaklaşım örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, devamsızlık ve performans gibi çalışanın verimliliği ile ilgili sonuçların iş yaşam dengesi ile ilişkisini ortaya koymaya çalışan, daha çok pratik uygulamalara dönük bir yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise daha çok

akademik bir anlayışla oluşturulan, rol kuramı çatısı altında iş-yaşam yapılarının birbirleriyle ilişkisi ve bağlantısı üzerinde durmaktadır (Sit, 2011, s:15).

Bu çalışmada “Rol, Taşma, Dengeleme, Bölünme, Araçsallık, Çatışma ve Dağılma Kuramları” ele alınmaktadır.

2.2.1 İş Yaşam Dengesinde Rol Kuramı

Jeffrey ve arkadaşlarının çalışmalarına göre günümüzdeki iş yaşam dengesi konusunda ilk çalışmalar, 1970’li yılların sonunda başlamıştır. Bu çalışmalarda bireyin iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak rol kuramı ele alınmıştır. Rol kuramı, Parsons ve Merton adlı sosyologlar tarafından 1950’li yıllarda ortaya atılmıştır. Parsons ve Merton’un rol kuramı ile ilgili yorumları, konu ile ilgili çalışan uzmanlar tarafından ilerleyen dönemlerde sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarına aktarılarak incelenmeye başlanmıştır.

Örgütsel rol süreci modeli, çalışanlara rollerinin nasıl ulaştığı, çalışanın bu rolü nasıl uyguladığı, uygulama sonucunun davranışlarına nasıl yansıdığı konularını anlamaya yönelik bir modeldir. Örgütsel rol sürecinin sürekliliği, rolün gönderici tarafından çalışana ulaştırılması, odak kişinin rolü algılaması ve davranışlarına yansıtması, rol göndericinin bu davranışları değerlendirmesi ile sağlanmış olur.

2.2.2 İş Yaşam Dengesinde Taşma Kuramı

Taşma kuramı, Dolan ve Gosselin tarafından yaşam alanları arasında tutum, davranış ve tecrübelerin geçişi olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamındaki tecrübelerin özel yaşama da yansması, özel yaşamdaki davranışların iş yaşamına da geçmesi, taşma kuramı ile açıklanmaktadır (Dolan ve Gosselin, 1993, s:6).

Çalışanın iş yerinde birlikte çalıştığı mesai arkadaşları ile iletişim eksikliği yaşaması, bu iletişim eksikliğinin aile ve özel yaşamına da taşınması, bireyin insanlarla yeterli iletişim kuramaması, taşma kuramına bir örnek olarak verilebilir. Bu kurama göre bireyin farklı yaşam alanlarında yaşadığı olumsuzluklar veya olumlu durumlar, diğer yaşam alanlarına da yansacaktır. Bir yaşam alanında yaşanan olumsuzluğun diğer bir yaşam alanına olumsuz yönde etki etmesi, olumsuz taşma olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde olumlu bir durumun diğer yaşam alanlarına taşması da olumlu taşma olarak adlandırılmaktadır. Bireyin iş yaşamındaki başarı, mutluluk ve

huzurun özel yaşamına da yansiyacağı, özel yaşamında yaşayabileceği olumsuzluklardan iş yaşantısının da etkileneceği bilinen bir gerçektir.

2.2.3 İş Yaşam Dengesinde Dengeleme Kuramı

Dengeleme kuramının, iş yaşamı ve özel yaşamdaki durumların arasında zıt ve negatif ilişki olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir (Chacko, 1983, s:7). Söz konusu kuram, bireyin farklı yaşamlarından birinde yaşadığı başarısızlığı ve tatminsizliği, diğer bir yaşam alanına ağırlık verip o alanda başarı ve tatmin yaşayarak kapatma eğilimi olarak da açıklanabilir. Dengeleme kuramına göre iş yaşamında beklediği tatmini yakalayamayan birey, aile ve arkadaş ilişkilerinde daha sıkı ilişkiler kurmaya çalışacak, bir tarafta yaşamış olduğu tatminsizliği, diğer taraftan yükseltmeye çalışacaktır. Bireyin bu davranışı, denge kurma eğilimi ile açıklanabilir. İş yaşamında yaşanan ve kendini yetersiz hissetmekten kaynaklanan mutsuzluğu, özel yaşamında mutlu olarak kapatmaya çalışacaktır. Benzer şekilde aile veya özel yaşamında mutsuzluk yaşayan birey, işine daha büyük bir önemle sarılacak, bir taraftan kaybettiği tatmini diğer taraftan sağlamaya çalışacaktır. Böylece tatminsel anlamda bir dengeyi yakalamış olacaktır (Savcı, 1999, s:155).

2.2.4 İş Yaşam Dengesinde Bölünme Kuramı

Bölünme kuramı, iş yaşamı ve özel yaşamın birbirinden bağımsız olduğunu, iki yaşam arasında bir etkileşim olmadığını kabul eden kuramdır. Bu kurama göre farklı yaşam alanları arasında bir etkileşimin olmadığı savunulmaktadır. Kuram, bireylerin iş yaşamındaki alışkanlıklarının özel yaşamlarına yansımadığını, özel yaşamlarda kişilerin iş yaşamındaki birikimlerinin etkisinde kalmadan daha serbest zaman geçirebildiklerini ifade etmektedir (Gupta ve Beehr, 1981, s:204).

Kuram, yaşam alanları arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedir. Bireyler iş hayatı ile özel hayatlarını birbirinden ayrı tutmakta, iş ortamının stresini özel yaşamına aktarmamakta, aynı şekilde özel yaşamındaki sorunlarını iş yaşamından ayrı tutmaktadırlar. Tınar ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma, çalışan kişilerin iş ve özel yaşamlarını ayrı tutma eğilimlerinin güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır (Tınar vd., 1997, s:42).

Bölünme kuramı, önceden bahsedilen dengeleme ve taşma kuramlarındaki farklı yaşamların birbirini etkileme görüşünü reddetmektedir. Bireyin her yaşam alanındaki başarı veya başarısızlıkları, mutluluk veya mutsuzlukları, tecrübeleri diğer yaşam alanlarından bağımsızdır. Yaşam alanları arasında etkileşim bulunmamaktadır.

2.2.5 İş Yaşam Dengesinde Araçsallık Kuramı

Burke araçsallık kuramını, bireyin iş yaşamında kendisini geliştirmesinin özel yaşamındaki tatminini arttıracığı düşüncesiyle bilinçli bir karar alma olarak tanımlamaktadır (Burke, 1986, s:155).

Bu kuram, farklı yaşam alanlarının, diğer yaşam alanındaki başarıyı etkilemek üzere kullanılabileceğini ifade etmektedir. Kurama göre birey iş yaşamında başarılı olmak istiyorsa, özel yaşamında da belirli bir başarı yakalamak zorundadır. İş yaşamındaki başarı durumu, özel yaşamında da başarıya yol açacaktır. Böylece bir yaşam alanı, diğer yaşam alanı için de bir araç olarak kullanılmış olacaktır. Zedeck ve Moiser bu kuramı ele aldıkları çalışmalarında bireyin herhangi bir yaşam alanındaki başarısının diğer yaşam alanındaki başarısına ve katılımcı olmasına bağlı olduğunu belirtmektedirler (Zedeck ve Mosier, 1990, s:282).

2.2.6 İş Yaşam Dengesinde Çatışma Kuramı

Bu kuram, bireyin yaşam alanları arasında sürekli bir çatışmanın var olduğunu kabul etmektedir. Bireyin özel yaşamı ile iş yaşamı arasında muhtelif nedenlerden dolayı çatışmaların olduğu söylenebilir. Kuram, farklı yaşam alanları arasındaki çatışmaların engellenemeyeceğini belirtmektedir. Birey zaman ve enerjisini hangi yaşam alanına yansıtıyorsa, diğer yaşam alanı bundan olumsuz şekilde etkilenecektir. Bireyin içsel bir çatışma yaşaması olarak adlandırılır. Buna bir örnek olarak çocuğuna verdiği bir sözü iş yerinde fazla mesai yapmak zorunda kalarak yerine getiremeyen bireyin, kendi içinde yaşadığı çatışma buna örnek verilebilir (O'driscoll, 1996).

Greenhaus ve Beutell yaptıkları çalışmada, çatışmaları zamana bağlı, gerginliğe bağlı ve davranışa dayalı olmak üzere üç gruba ayırmışlardır:

1. Zamana bağlı çatışma: Bireyin farklı yaşam alanları arasında zamansal bir denge kuramamasından kaynaklı çatışmadır. Bir yaşam alanına ayırdığı zamanın diğer yaşam alanını olumsuz etkilemesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu

durum özellikle iş yaşam dengesinin kurulamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Greenhaus ve Beutel bu durumu, mesai saatleri zorunluluğu ile bireyin evli olması, çocuk sahibi olması gibi zaman kısıtlılıklarının olduğu yaşamlarda, zamandan kısıtlılıklarından kaynaklı yaşamların olumsuz etkileşimi olarak ifade etmektedirler (Greenhaus ve Beutell, 1985, s:88).

2. Gerilime dayalı çatışma: Bireyin farklı yaşam alanlarında yaşadığı olumsuzluklardan kaynaklanan gerilimin, diğer yaşam alanlarını etkilemesi durumu olarak tanımlanabilir (Greenhaus ve Parasuraman, 1986, s:45).
3. Davranışa dayalı çatışma: Bireyin farklı yaşam alanlarındaki rollerinin diğer yaşam alanlarındaki rolleri ile çakışması ve çatışması olarak ifade edilebilir. Buradaki en önemli durum, bireyin farklı yaşam alanlarında üstlendiği rollerin yükümlülüklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Bu durum, bireyin yaşam alanlarında farklı davranışlar sergilemesi şeklinde kendini gösterir. Güvenlik görevlisi olarak çalışan bir bireyin günlük yaşantısındaki sert, katı tavır ve davranışlarını, aile yaşantısında hoşgörülü ve uyumlu bir davranış sergilemesi şeklinde bir örnek, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Bireyin üstlendiği farklı rollerin çatışma yaşaması beklenen bir durumdur ve bu çatışmaların engellenememesi halinde yaşam dengesinin olumsuz etkileneceği söylenebilir.

2.2.7 İş Yaşam Dengesinde Dağılma Kuramı

Bireyin farklı yaşam alanlarında yaşadığı olumlu gelişmelerin, diğer yaşam alanlarına da olumlu yönde yansıtacağını ifade eden bir kuramdır. Bu kurama göre birey özel yaşamına verdiği önemin derecesine göre iş yaşamına da önem vermektedir. İş yaşamında kurduğu olumlu ilişkiler, özel yaşamına da olumlu ilişkiler kurabilme becerisi olarak yansıtacaktır. Benzer şekilde bireyin iş yaşamındaki başarısızlığının da özel yaşamda başarısızlığa yol açabileceği varsayılmaktadır. Danışman, bu kuramda iş yaşamında yaşanan tatminin özel yaşamdaki tatmine etkisinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Danışman, 2000, s:339).

Sonuç olarak kuramsal çalışmaların temel olarak uygulama ağırlıklı kuramlarla akademik bakış açısı ile oluşturulan kuramlar şeklinde ikiye ayrıldığı, ancak özüne bakıldığında tüm kuramların iş yaşam dengesini korumak üzere ortaya atıldığı söylenebilir.

2.3 İş Yaşam Dengesinin Etkilendiği Faktörler ve Sonuçları

İş yaşam dengesinin etkilendiği birçok faktör vardır. Bunlar örgütsel ve kişisel olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Örgütlerin var olan stratejilerinden kaynaklanan faktörler örgütsel faktörler, kişisel özelliklerden kaynaklanan faktörler ise kişisel faktörler olarak ifade edilebilir.

David tarafından yapılan çalışmada, iş yaşam dengesindeki belirleyiciler, denge yapısı, sonuçları ve etkileri Tablo 2.1’de sunulmaktadır.

Tablo 2.1: İş yaşam dengesi belirleyicileri, yapısı, sonuç ve etkileri (Kapız, 2002, s:142).

Belirleyiciler	Dengenin Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
Çevresel	Öznel	İş Doyumu
İş Talepleri	Denge-Eşit Dağılım	Ruhsat Sağlık-Mutluluk
İş Kültürü	Denge-Ev Merkezi	Stres Hastalık
Ev Talepleri	Denge-İş Merkezi	İşte Davranış/Başarı
Ev Kültürü	İşin Eve Yayılması	Evde Davranış/Başarı
Kişisel Unsurlar	Evin İşe Yayılması	İşteki Diğerleri Üzerine Etkisi
İş Oryantasyonu	Nesnel	Evdeki Diğerleri Üzerine Etkisi
Kişilik	Çalışma Zamanı	
Kişilik Kontrol ve Başa Çıkma	Boş Zaman	
Cinsiyet	Aile Roller	
Yaş, Yaşam ve Kariyer Evresi		

2.3.1 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, bireyin iş yaşam dengesini örgütsel yapıdan kaynaklı olarak etkileyen faktörlerdir. Bunlar “rollerin belirsizliği”, “rol çatışması”, “kişilerarası çatışma”, “sorumluluk”, “yönetime katılım”, “iş güvenliği”, “yönetim tarzı”, “fizik mekan ve çevre şartları”, “aşırı iş yükü” ve “kariyer engeli” olarak gruplandırılabilir. Bu bölümde her faktör tek tek ele alınarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

Rollerin belirsizliği: Bireyin iş yaşamı ve özel yaşamında üstlenmek zorunda kaldığı rollerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda rol belirsizliği kavramı ortaya çıkmaktadır. Rolün yüklediği görevlerdeki belirsizliklerin bireyde stres yaratması kaçınılmazdır. Büyükbeşe, rol belirsizliğinin iş yaşam dengesine olumsuz etkisini, bireyin yapması gereken işler ile ilgili gerekli bilgiden daha azının bireye aktarılmış olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Büyükbeşe, 2004, s:40).

Yapılması gereken işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bilgilerin eksik olması durumunda, bireyde stres ve gerginlik yaratması kaçınılmazdır. İşin gerçekleşme zorunluluğu, işin gerçekleşmesi için gereken bilgi ve donanıma sahip olmama, bireyde stres ve gerginliğe yol açar. İş tanımının yetersizliğinden kaynaklanan bu durum, bireyin rolünde belirsizliklerin ortaya çıkmasıdır. Belirsizlik ise bireyde psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, işin yetersiz yapılması ve bireyin kendini yapacağı iş için yetersiz görmesi, bundan kaynaklı iş tatminsizliği şeklinde kendini gösterecek, bireyin işine adapte olmasını da engelleyecektir. Bu durumlarda birey kendini örgüte uzak hissedecek, kendini kabullendirememesi gibi psikolojik bir durum yaşayabilecektir. Bu gibi durumlar ortaya çıktığı zaman birey doğal olarak rol belirsizliğinin de vermiş olduğu etkiyle işine ve kendisine olan güvenini yitirecektir. Bireyin üstlendiği rollerin birbiriyle çatışması da benzeri bir duruma yol açabilecektir. Rol çatışması ve rol belirsizliği, birbirini devam eden ve takip eden şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın, üstlendiği işin sorumluluğunu tam olarak bilememesi, işin nereye kadar ve ne derecede sorumlusu olduğu konusunda bilgisinin eksik olması, iş tanımının eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda çalışanların iş tanımlarının örgütsel yapıda doğru tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel çatışmaların büyük bir çoğunluğu rol belirsizliklerinden ve rol çatışmalarından ortaya çıkmaktadır. Çalışan için örgütteki rol kavramı önemlidir. Birey örgütte çalıştığı süre boyunca neyi ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapacağını bilmek isteyecektir.

Roller arası çatışma: Birey, gerek iş yaşantısında, gerekse özel yaşantısında birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Birden fazla rolün aynı zamanda bireye yüklenmesi, roller arasında birbiriyle zıtlaşabilecek durumların olması, rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Bireyin rol çatışması durumunda rollerden birinin yükümlülükleri doğrultusunda karar vermesi, bir seçenekte bulunması gerekebilecektir. Bu durumlarda rollerin yüklediği görevler ve birbiriyle zıtlaşan yükümlülükler arasında bir tercih yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi, ne yapacağını tam olarak belirleyememesinin yaratacağı bir stresi yaşaması sonucuna yol açacaktır.

Başaran, konu ile ilgili yaptığı çalışmada, üstlerin astları yapmak istemedikleri bir duruma zorlaması sonucunda astların yaşadığı durumu da “rol çatışması” olarak belirtmektedir (Başaran, 2000, s:172). Bu durum, iş yerinde genel olarak iş yavaşlatma kararının alındığı bir durumda amirlerin çalışandan işi hızlı

yapmasını istemesi durumunda, çalışanın yaşayacağı stres olarak örneklendirilebilir. Rol çalışmasının bireylerde içsel çatışma yarattığı, gerilim oluşturduğu, iş verimini ve doyumunu düşürdüğü, işe ve işverene güveni azalttığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır.

Kişilerarası Çatışma: Kişilerarası çatışma, birden fazla bireyin farklı görüş, fikir ve duygu ayrılıklarından hareketle ortaya çıkan çatışmadır. Örgütlerde en çok görülen kişilerarası çatışma, ast-üst ve kurmay-komuta yöneticileri arasındaki çatışmalardır. Bu çatışmalar çoğunlukla kişisel anlaşmazlıklardan hareketle çıkmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin bireysel farklılıkları da çatışmalara yol açabilmektedir (Atiker, 2006, s:6).

Eren (1989) kişilerarası çatışmayı “aynı örgüt içerisindeki bireylerin değişik sebeplerden dolayı anlaşamamaları, bu anlaşmazlıkların hem iş hem de özel yaşamlarından kaynaklandığı çatışmalar” olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası çatışma örgüt içi statü yüzünden çıkabileceği gibi, özel yaşamların etkisi ile de çıkabilmektedir. Çalışılan ortamda arkadaşlar arasındaki olumsuz iletişim ve ilişkiler, çalışanlar arasındaki kişilik uyumsuzlukları, amir, memur veya meslektaşlarla yaşanan çatışmalar yüzünden gerginlikler yaşanabilmektedir. Çalışanların birbiri arasındaki geçimsizliklerden, ast ve üstler arasındaki iletişimsizliklerden kaynaklanan durumlar, fikir ve çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar, kişilerarası çatışma olarak değerlendirilmektedir (Eren, 1989, s:459).

Sorumluluk: Sorumluluk, olumlu ve olumsuz yönleri bir arada barındıran bir kavramdır. Sorumluluk gerginliği de beraberinde getirmektedir. Bir işin ve bir grubun sorumluluğunu üstlenmek, amaca ulaşılıncaya kadar sorumluluk sahibi kişi üzerinde gerginlik yaratacaktır. Araştırmalar özellikle insanla uğraşan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını ve bu stres ile çoğu zaman başa çıkamadıklarını göstermektedir. Bu durumda yönetici pozisyonunda çalışanların diğer çalışanlara göre sağlık sorunları ile daha fazla karşılaştıkları görülmektedir (Ballica, 2010, s:12).

Yönetime Katılım: Örgüt içi kararlarda çalışanların belirli sınırlar içerisinde yönetime katılımlarının sağlanması, iş doyumunu açısından önemli görülmektedir. Araştırmalar çalışanların karar süreçlerinde yer almalarının, kararın uygulamaya konulması ve başarıyla uygulanması aşamalarında olumlu etki yarattığını göstermektedir.

Örgütün, çalışanlarla ilgili karar alma süreçlerinde çalışanların bu kararların alınması aşamasında fikirlerinin alınmaması, isteklerinin göz ardı edilmesi, doğal olarak bireylerde çalışma motivasyonunu azaltacak, çalışma azminin ve verimliliğin düşmesine yol açacaktır. Her çalışan, karar alma süreçlerinde doğrudan sorumluluk sahibi olmasa da, alınan kararlarda fikirlerinin ve düşüncelerinin önemsenmesinden olumlu olarak etkilenecektir. Aksi durumda da bireyin olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Bireyin olumlu veya olumsuz etkilenmesi, iş ve özel yaşamına da doğrudan yansıtacak, çalışma isteğini, örgütsel bağlılığını ve işine olan yaklaşımını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir (Ballica, 2010, s:12).

İş Güvenliği: İş güvenliğinin yeterliliği veya yetersizliği, çalışanların iş yaşam dengesini etkileyen örgütsel faktörlerden birisidir. Çalışanların, çalışma ortamlarında yeterli güvenlik önlemlerinin alınmış olması, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumlu yönde etkileyecek iş güvenliği programlarının uygulanması güven duygusunu arttıracak, işten alınan tatmin ve iş verimliliği de buna bağlı olarak olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanın işini tam ve doğru bir şekilde yapması, işini yaparken iş ortamından kaynaklanabilecek sorunlara karşı kendini güven içinde hissetmesi ile doğru orantılıdır. İş güvenliğinin sağlandığı ortamlarda çalışanlar, amirleri ile daha sıcak ilişkiler kurabilecek, bu durum örgütsel yapı içerisinde personel yönetimini de kolaylaştırabilecektir.

Yönetim Tarzı: Çalışanların iş yaşam dengesi, örgütsel yapıdan da etkilenecektir. İşyerindeki huzur öncelikle yöneticilerin yönetim politikaları ile var olacaktır. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlar açısından büyük bir öneme sahip oldukları söylenebilir. Çalışma şartlarının tam istenilen gibi olmadığı ortamlarda bile iyi bir yöneticinin altında çalışanların, iş motivasyonlarının üst noktada olabildiği yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Hakkaniyetli olmayan, çalışanların haklı taleplerini ciddiye almayan bir yönetimin ise, işyerindeki huzuru bozdukları, çalışanların motivasyonlarını düşürdükleri bilinen gerçeklerdir. İş yaşam dengesinde bireyin iş tatminini sağlayacak önemli bir faktörün yönetim ve yönetici olduğu söylenebilir (Feldman ve Hugh, 1986).

Fiziki Mekan ve Çevre Şartları: Çalışanların yüklendikleri işleri yerine getirirken buldukları mekan ve çalışma alanı büyük önem taşımaktadır. Ergonomik çalışma araçlarının kullanılması, aydınlık ve ferah bir çalışma ortamı, iş ve işçi sağlığının ön planda tutulduğu, işyeri güvenliğinin sağlandığı bir ortam, çalışanların

daha verimli olmasına, iş tatminlerinin yükselmesine de yol açacaktır. Bireylerin çalışma saatlerinin tamamı, genelde üstlendikleri işi yapmaları için ayrılan mekanda geçmektedir. Bu durum doğal olarak bireyi olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Olumsuz şartlar bireyde fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilmekte, bireyin işyerine olan güvenini ve çalışma isteğini azaltabilmektedir. Verimli bir iş ortamında çalışmayan bir kişinin de yaptığı işte verimli olamayacağı bilinmektedir. Olumsuz çalışma şartları ve mekanları, bireyin işten uzaklaşmasına da sebep olabilmektedir.

Aşırı İş Yükü: İş yükünün ağırlığı, normalden daha fazla bir iş yükü altında kalma, işin yapılması için gerekli bilgi ve becerilere sahip olamama gibi durumlar çalışanlarda strese ve gerginliğe yol açmaktadır. Kimi zaman sorumlu olunmayan işlerin de çalışana yüklenilmesi durumu da yaşanabilmekte, bu durum da çalışanın aşırı iş yükü altında kalmasına neden olabilmektedir. Kişinin bilgi ve becerilerini etkin şekilde kullanmadığı bir işte çalışması, yaptığı işin kendi bilgi birikimlerinden çok daha düşük bir iş olması, iş yükünün azlığı gibi durumlar da bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu durumların da çalışan açısından stres ve gerginlik yaratması beklenen bir durumdur. Aşırı iş yükü, iş yükünün azlığı nedeni ile işten sıkılma, birikimlerin kullanılmadığı bir işte çalıştırılma veya bilgi ve becerinin yetersiz olduğu bir iş yükü altına girme gibi durumlar çalışanlarda ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilmekte, tükenmişlik sendromu gibi durumlarla karşılaşabilmektedir.

Kariyer Engeli: Çalışanların, örgütsel yapı içerisinde bilgi ve becerilerine uygun şekilde yükselmek istemeleri, insan doğasından gelen bir istektir. Çalışan kişiler iş yaşamlarında, kendileri ile ilgili yaptıkları kariyer planlarına uygun şekilde bir yerlere gelmek istemektedirler. Örgütsel yapının çalışanlar açısından yükselmeye uygun bir yapıya ve politikaya sahip olması, çalışan bireyleri olumlu şekilde etkileyecektir. Yükselme güdüsü, çalışanların iş tatminlerini arttıracak, işyerinde daha verimli olmalarını da sağlayacaktır. Örgütün yükselmeye uygun bir yapıda olmaması, çalışan bireylere bir gelecek vaat edememesi anlamına da geldiği için çalışanlar açısından olumsuz bir durum ortaya çıkacaktır. Çalışanlar yükselme olanaklarının olmadığı bir ortamda neden daha iyi bir şeyler yapmak zorunda olduklarını sorgulayabilmekte, gelecek kaygısı yüzünden iş verimlerinde düşüklük yaşayabilmektedirler.

Her gün aynı iş ve işlemleri yapan bireyler, çalışma alanında kariyer fırsatı da bulamadığından zamanla yaptığı işten bıkkınlık, istek ve arzularında düşüklük

yaşayacak, buda işletme içi düzenin bozulmasına neden olacak, bu personelin yaşadığı duygu diğer çalışanları da zamanla olumsuz etkilemeye başlayacaktır.

2.3.2 Kişisel Faktörler

İş yaşam dengesinin kurulmasında kişisel faktörlerin de önemi büyüktür. Çalışanların yaptıkları işte iş tatmini yaşamaları, özel yaşamlarına da yansiyacak, özel yaşamlarında daha huzurlu ve mutlu olabileceklerdir. Kişisel faktörler “cinsiyet”, “eğitim” ve “kariyer planlama” olmak üzere üç bölümde ele alınmaktadır.

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyet ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide birbirine zıt görüşlerin olduğunu göstermektedir. Araştırmaların bir kısmında cinsiyetin iş yaşam dengesine etkisinin başarıda önemli bir rol oynadığı savunulurken, diğer bir kısmında cinsiyetin iş yaşam tatminine bir etkisinin olmadığı, hatta cinsiyet faktöründen kaynaklı başarısızlıkların olabileceği savunulmaktadır. Kadın ve erkek açısından toplumsal kültürün belirlediği bazı roller bulunmaktadır. Bu rollerden hareketle kadınlar ve erkekler açısından iş yaşam dengesi farklı olabilmektedir. Cinsiyet, iş yaşamında da bazı işlerin sadece kadınlar, bazı işlerin sadece erkekler tarafından yapılabileceği, bazı işlerin ise hem kadınlar hem de erkekler tarafından yapılabilecek işler olduğu şeklinde işin pozisyonunu belirleyebilmektedir (Örücü vd., 2007, s:120). Toplumsal kültür kadına günlük hayatta anne ve eş olma rolünü yüklemektedir. Bu rolün uzantısı olarak öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi meslek grupları, kadınların daha çok yöneldiği ve çalıştığı meslekler olarak görülmektedir (Narin vd., 2006, s:71).

Kadınlar doğaları gereği daha kırılgan bir yapıya sahiptirler. Bundan dolayı erkeklere göre daha düşük vasıflı işlerde, daha düşük iş tatmini ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Bu kapsamda kadınların iş yaşam dengelerinin erkeklere göre daha kırılgan olduğu söylenebilir. İş tatminlerinin düşüklüğü, daha düşük vasıflı ve ücretli işlerde çalışmalarından ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilme güçlüklerinden kaynaklanmaktadır (Uyargil, 1988, s:23-24).

Cinsiyet faktörünün iş yaşam dengesi açısından önemi ile ilgili olarak öncelikle değerlendirilmesi gereken kadınlar ve erkeklerin beklenti düzeyleri olmaktadır. Bu duruma erkekler açısından bakıldığında, erkeklerin işyerlerinde daha çok ücret politikası, yükselme fırsatları, kariyer gibi konulara ağırlık verdiği, kadınlar açısından

bakıldığında ise kadınların işyerlerinde sosyal ilişkiye ve çalışma koşullarına daha önem verdiği gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Kirel, 1999, s:118).

Eğitim: İş yaşam dengesinin istenilen düzeyde kurulabilmesinde eğitim en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle aldığı eğitimle doğru orantılı bir işte çalışmak, çalışanın motivasyonu, yeterliliği ve iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kariyer hedeflerinin de aldıkları eğitimle doğru orantılı olduğu bilinmektedir. İyi bir eğitim alan birey, aldığı eğitimi işine de yeterli ve üst düzeyde yansıtabiliyor ise iş tatmininin de yüksek olacağı rahatlıkla söylenebilir. Bu durum bireyin özel yaşamına da olumlu yansıtacaktır. İyi bir eğitim alan birey, iş yaşamı ile özel yaşamı arasındaki ayrımın farkını daha rahat ortaya koyabilecek, bu durum iş ve yaşam dengesini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanın almış olduğu eğitime uygun bir işte çalışması, iş tatminini doğrudan etkileyeceği için, eğitim düzeyi düşük eleman gerektiren işlerde eğitim düzeyi yüksek çalışanların kullanılması, iş tatminini çalışan açısından olumsuz etkileyecektir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s:338).

Eğitim düzeyi düşük olan kişilerin iş yaşam dengesini daha iyi kurdukları da söylenebilir. Bunun nedeni, yapılan işin daha az sorumluluk taşıması ve daha az iş yükü gerektirmesidir. Ancak bu durum, konu ile ilgili bilimsel çalışmalar yapanlar arasında bir tartışma konusu olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin de iş yaşamına yansması, çalışanların daha eğitilmiş ve kalifiye olmasına yol açmakta, bu durum da çalışanların iş yüklerinin çoğalması, işverenin çalışandan beklentilerinin artması anlamına gelmektedir. Bu da bireylerde stres, sıkıntı ve çalışma açısından olumsuzluklara yol açabilmektedir.

Kariyer Planlama: İş yaşam dengesini etkileyen kişisel faktörler içinde bireyin kariyer beklentileri ile örgütlerin kariyer planlamalarının bu beklentileri karşılar boyutta olması büyük önem taşımaktadır. Bireyin yetenekleri, bilgi seviyesi, kurduğu ilişkiler ve bireysel değerleri doğrultusunda kendisi için uygun kariyer yolunu araştırması ve kariyeri ile ilgili karar verme süreci kariyer planlama olarak adlandırılmaktadır. Birey, kurduğu kariyer planına göre süreç içerisinde istediği hedeflere ulaşabilmek için eğitimsel eksikliklerini tamamlamaya ve kendisini seçtiği alanda geliştirmeye devam etmektedir. Kariyer planlama ile ilgili başka bir yaklaşım ise, bireyin karşısına çıkan fırsat ve engellerin farkına vararak belirlemiş olduğu hedefe

ulaşabilmek için fırsatları değerlendirebilmesi, bunun için gerekli eğitim, iş becerisini arttırmak gibi programlamaları planlaması sürecidir (Erdoğan, 2003, s:15).

İyi bir kariyer planlaması, bireyin kendini iyi tanımasından geçmektedir. Birey yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda kesin fikirlere sahip olmalıdır. Geleceğinin güvence altında olmasını sağlamak, iyi bir kariyer planlaması ile mümkün olacaktır. Kariyer planlamasının başlangıcı bireyin eğitim döneminde ortaya çıkmaktadır. Bireyin yaşamsal beklentileri ve yetenekleri, ileride çalışmak istediği alanı seçme, bu alana yönelik eğitimlere yönelme ile kariyer planlaması başlamış olur. İş yaşamı, kariyer planlamanın ikinci evresi olarak düşünülebilir. Genel kullanım açısından bakıldığında kariyer, bireyin iş yaşamı ile kavram olarak netleşmeye başlamaktadır.

Çocukluk döneminde aile tercihleri, yaşanılan şehir vb. durumlarda kişinin kariyerinin oluşumunu etkilemektedir. Anne-Baba ve yakın akrabaların mesleği de çocukluk-gençlik döneminde kariyer seçimlerinde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. Kimi anne-baba bu kariyer planında tamamen baskıcı bir yol izlerken, bir kısım ise bu tercihlerle alakalı hiçbir girişimde bulunmamaktadır. Çocuk tamamen geleceği ile arada hiçbir yol gösterici model olmadan baş başa kalmaktadır. Ebeveynlerin çocuklarının kariyer seçiminde asıl yapması gereken, baskıcı ya da başıboş bırakıcı değil de, yol gösterici olmalarıdır.

Atay, kariyer planlama ile ilgili süreci beş aşamaya ayırmaktadır (Atay, 2006, s:34):

1. Kariyer planlamanın ilk aşaması, bireyin kendini ve çevresel faktörleri değerlendirmesi aşamasıdır. Bu aşamada birey, kendi yeteneklerinin ve beklentilerinin farkında olmalı, yeteneklerini ortaya koyabilecek imkanları değerlendirebilmelidir.
2. İkinci aşamada bireyin yapmak istediği kariyerle ilgili amaçlarını belirlemesi yer almaktadır. Kariyer gelişimi, kişisel amaçların doğru bir şekilde belirlenmesi ile mümkün olacaktır.
3. Üçüncü aşamada seçilen kariyer doğrultusunda yapılan işin gereklerinin belirlenmesi gelmektedir. Bu aşamada birey, yetenekleri doğrultusunda belirlemiş olduğu işin gereklerini ortaya koymakta, elindeki olanakları değerlendirmektedir.

4. Dördüncü aşamada eğitim yer almaktadır. Hedeflenen kariyere ulaşabilmek için bireyin, işin gerektirdiği eğitimi alması, mesleki gelişimin sağlanması için örgütsel ve genel eğitim geliştirme programlarına katılması gerekmektedir.
5. Beşinci ve son aşama bireysel ve mesleki gelişimlerin birleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşama, bireyin edindiği deneyimleri, aldığı eğitimleri örgüt yararına kullanmaya başlaması aşamasıdır.

Sonuç olarak iş yaşam dengesinin korunabilmesi için bireyin gerek iş yaşantısında gerekse özel hayatında birtakım düzenlemeler yapması gerekmektedir.

2.4 Kavram Olarak İş -Yaşam Çatışması

Kossek ve Ozeki, profesyonel iş hayatında kadın çalışanların ve evli çiftlerin artmasının, örgütsel davranış konusunda çalışmalar yapan kişiler tarafından iş aile çatışmasına olan ilgiyi arttırdığını belirtmektedirler (Kossek ve Ozeki, 1998, s:139).

Kadınların iş hayatına daha fazla girmeleri, geleneksel aile yapısı ve evdeki kadının önceden belirlenmiş rolü üzerine tekrar değerlendirmeler yapılmasını gerektirmektedir. Çalışan kadının evde ailesel ilişkilerinin olumsuz etkilenebileceği, bu olumsuzluğa kadının ekonomik olarak var olma güdüsü ile ev işlerine çalışma hayatının işlerinin de eklenmesinden kaynaklanan artan iş yükü neden olabilmektedir. Ancak çalışma ortamının ve maddi gücün, olumsuzlukları kısmen gölgeleyebileceği, gözardı edilen olumsuzlukların geri planda bırakılabileceği söylenebilir. (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009, s:71).

İş yaşam çatışmasına sadece kadınlar açısından da bakmak çok doğru değildir. İş yaşantısı ve aile yaşantısı, çalışan bireylerin tamamı için bir çatışma unsurudur. Bireyin günlük hayatının yarısı iş ortamında geçerken, kalan yarısı ev ve aile ortamında geçmektedir. Bu noktada arada dengeyi kurmakta zorlanan bireylerin iş yaşam çatışması yaşamaları kaçınılmaz olacaktır. Greenhaus ve Beutell iş yaşam çatışmasını “iş yaşam alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbiriyle uyumsuz olması durumu” olarak tanımlamaktadırlar. (Kapız, 2002, s:140).

2.5 İş Yaşam Dengesinin Bozulmasından Kaynaklanan Sıkıntılar

İş yaşam dengesinin bozulması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar özel yaşam alanında yaşanan sıkıntılar ile iş yaşamında yaşanan sıkıntılar olarak iki grupta incelenmektedir.

2.5.1 Özel Yaşam Alanında Yaşanan Sıkıntılar

Günlük yaşamın yaklaşık üçte biri iş yaşamında, üçte biri uyku ile geçerken kalan üçte biri özel yaşama ayrılmaktadır. Bu noktada iş ile yaşam alanları arasında dengenin kurulamaması, özel yaşamda da birtakım sıkıntıların yaşanmasına yol açmaktadır. Bu çalışma kapsamında özel yaşam alanında yaşanan sıkıntılar psikolojik, psikomatik ve tatminsizlik olarak üç grupta incelenmektedir.

2.5.1.1 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikolojik sıkıntılar

Psikolojik sıkıntıların en büyük kaynağı strestir. Çağımızın en büyük hastalığı olarak görülen stres, bireyde tükenmişlik duygusunun yaşanması, depresyon durumları, yalnızlık hissetme, huzursuzlanma, suçluluk duygusu yaşama, yaşamsal doyumdan uzaklaşma, kaygı duyma gibi psikolojik sıkıntılarla kendini göstermektedir. Selye stresi “Bedenin her türlü uyarana karşı uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepki” şeklinde tanımlamaktadır (Selye, 1983, s:20).

Stresin yoğun bir şekilde yaşanmasının en önemli nedeni, iş ve yaşam rollerinin bireyin vazgeçemeyeceği iki parçası olması, bu parçalar arasında dengenin kurulamamasıdır. Yaşamsal anlamda en büyük sıkıntı, iş ve yaşam arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Frone, 2000, s:85).

Tükenmişlik duygusu, kişinin yoğun stres altında kalması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi gerginlik, sinirli olma ve bitkin olma hisleri yaşamakta, çevresine karşı duyarsız, daha katı ve alaycı tutumlar sergilediği görülmektedir. Depresyonlardan kaynaklanan depresif duygu durumunda ise kişide yaşamdan zevk almama, çevresine ve hayata karşı ilgisinde azalma gibi durumlar görülmekte, kişi kendisini yalnız ve huzursuz hissetmektedir. İş yaşam dengesi ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda, farklı gruplarda yapılan araştırmalar iş yaşam dengesizliğinin doğrudan ve dolaylı olarak bireylerde depresif duygu durumu yarattığını ortaya koymaktadır.

Bireyin suçluluk duygusu hissetmesi de psikolojik bir sıkıntıdır. Birey iş yaşamında kendisinden beklenenleri yerine getirememesi veya özel yaşamında üstüne düşen toplumsal rollerin yükümlülüklerini yerine getirmede başarısızlıklar yaşaması suçluluk durumunu oluşturabilmektedir (Chapman, 1987, s:35). Fazla mesaiden dolayı evine zaman ayıramama, uykusuzluk hali ile iş yerine gelme gibi durumlar, iş yaşam dengesi kapsamında bireyde suçluluk duygusu uyandırabilecek durumlar olarak görülmektedir.

Bireyin iş yaşam dengesini kuramaması, özel yaşamında da iş yaşamında da gerekli ve yeterli doyuma ulaşamaması anlamına gelmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde iş yaşam dengesi ile yaşam doyumu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir (Kossek ve Ozeki, 1998).

Tatminsizlik durumu ise genel olarak beklentilerin istenilen şekilde oluşmamasından kaynaklanan bir durumdur. Bireylerin önem ve değer verdikleri bir durumun gerçekleşmemesi, tatminsizlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışılan işin özel yaşamda yapılmak istenen şeyleri engellemesi, tam tersi olarak özel yaşamdan kaynaklanan nedenlerle işyerinde istenilen başarıya ulaşamaması gibi durumlar kişilerde tatminsizlik duygusu yaşamaya yol açabilmekte, bu durum da yaşam doyumlarına olumsuz etki edebilmektedir (Perrewe, vd, 1999, s:318).

2.5.1.2 İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan psikomatik sıkıntılar

Psikomatik sıkıntılar, büyük ölçüde psikolojik sıkıntılardan kaynaklanan fiziksel rahatsızlıklar ve hastalıklar olarak tanımlanabilir. Psikomatik sıkıntılarının en büyük kaynağının stres ve kaygı olduğu söylenebilir. Psikomatik sıkıntılarla ilgili yapılan çalışmalar, iş yaşam dengesinin kurulamadığı durumlarda bireyde halsizlik, bitkinlik, tansiyon gibi psikomatik rahatsızlıkların arttığını ortaya koymaktadır (Allen vd, 2000, s:278)

2.1.5.3 Bireysel zaman tatminsizliği

Bireyler, iş yaşamları ile aile yaşamları arasında günlerini geçirmekte, günlük zamanının çoğunu kendisine yüklenen rollerin görevlerini verimli bir şekilde yapabilmek için geçirmektedir. Bu noktada iş ve yaşam gereklilikleri üzerine zamanının çoğunu ayıran birey, kendisine özel zaman ayıramaması yüzünden

mutsuzluk ve memnuniyetsizlik yaşayabilmektedir. Bireysel zaman tatminsizliği ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş yaşam dengesi içinde kendisine yeterli zaman ayıramayan bireylerin, bu zamanı ayırabilmelerinin iş yaşam dengesi açısından da önemli olduğunu, ancak bireysel zaman ayırmanın güç olduğunu belirttikleri görülmektedir (Foster ve Mackie, 2002).

2.5.2 İş Alanındaki Sıkıntılar

Bireyin iş yaşam dengesini kuramaması, iş yaşamında da sıkıntılar yaşamasına neden olabilmektedir. İş yaşam dengesini kuramayan bireylerde işe karşı motivasyon eksikliği, yapılan işten tatminsizlik, işe devam etmekte zorlanma, işten ayrılma eğilimine yönelme, takım çalışmalarında isteksizlik ve uyumsuzluk, verimliliğin düşmesi gibi sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Boyar ve arkadaşları bu durumu işe geç gitme, işe gitmeme, işten erken ayrılma istekleri olarak ifade etmektedirler (Boyar, vd, 2005, s:457).

Bireyler özel işlerine zaman ayıramadıkları için günlük yapmaları gereken işlerini, iş zamanından çaldıkları sürede gerçekleştirmeye çalışabilirler. Yapılan bir çalışmada, küçük çocuğu olan bireylerin daha fazla işe geç gelme erken ayrılma durumları gösterdiği ortaya çıkmıştır. İş yaşam dengesini kuramayan bireylerde, özellikle aile yaşamları iş yaşamlarına göre daha baskın olanlarda iş bırakma eğilimi daha yüksek olabilmektedir. Birey işyerindeki stresini daha azaltmak, bunun için iş yükünü de azaltmak eğiliminde olmakta, mevcut işinden de vazgeçebilmektedir. İş yaşam dengesinin kurulamaması, bireyin örgütsel bağlılığına, iş tatminine, işyerindeki ilişkilerine de olumsuz yönde etki etmektedir. Bruck ve arkadaşları iş tatminini, bireyin yaptığı işlerden hoşlanma veya hoşlanmama düzeylerine ilişkin tutumları olarak tanımlamaktadırlar. İş ve yaşam dengesi ile ilgili yapılan akademik araştırmaların büyük bir çoğunluğu dengenin azalması durumunda iş tatmininin de azaldığı, artması durumunda iş tatmininin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Bruck, vd., 2002).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN, ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ İLE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Özel Harekât Daire Başkanlığı bünyesinde görev yapan personelin yaşadığı örgütsel çatışmaları ortaya koyabilmek, örgütsel çatışmaya yönelik algılarının, çalışanların davranışlar üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

Çalışma, örgütsel problemlere yönelik algı ve problemlerin davranışlara etkisinin, polis teşkilatı açısından ele alınması noktasında önemli görülmektedir. Örgütsel problemlere ve örgütsel çatışmalara yönelik olmak üzere birçok araştırma yapılmasına karşılık, doğrudan polis teşkilatında görev yapan personel üzerinde bir araştırmaya rastlanmamış olması, çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu açıdan çalışmanın, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

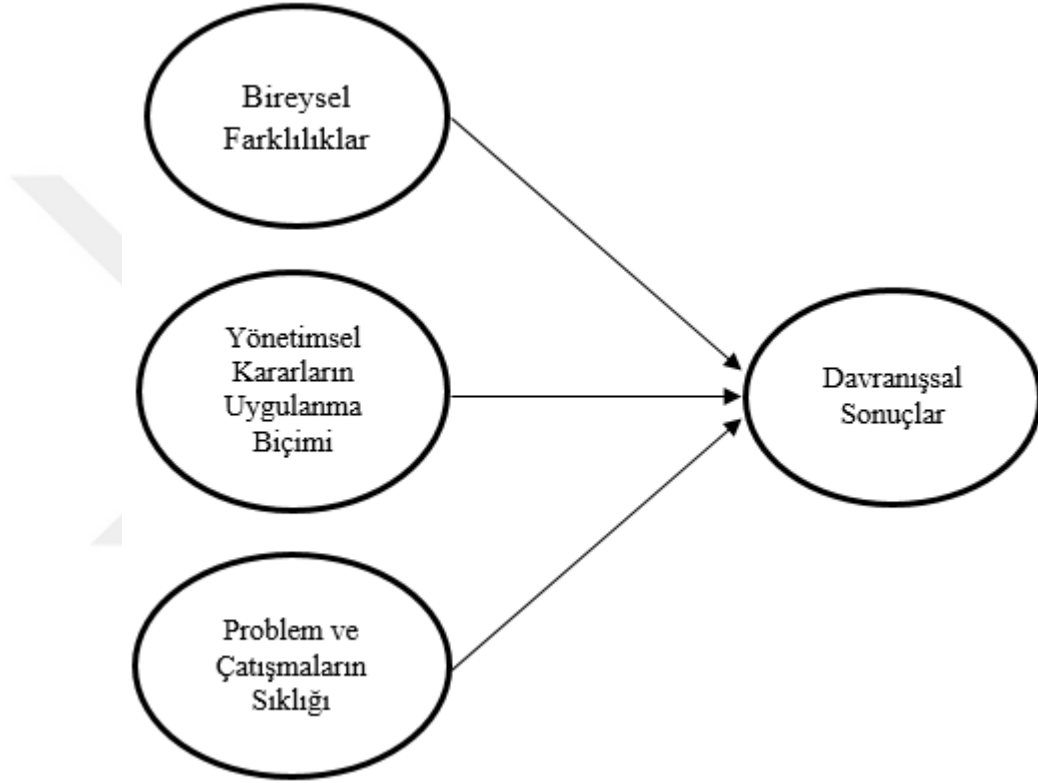
3.2 Evren, Örneklem ve Kısıtlar

Araştırmanın evrenini Özel Harekât Dairesi Başkanlığında çalışan 750 personel oluşturmaktadır. Örneklem olarak Ankara ili sınırları içerisinde görev yapan 462 personel belirlenmiştir. Personel seçiminde rassal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca değişik statülerden personelin de anket çalışmasında yer almasına özen gösterilmiştir.

Bu çalışma, Özel Harekât Daire Başkanlığı'nda görev yapan personel ile sınırlıdır.

3.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada genel olarak bireysel farklılıkların, yönetimsel kararların uygulanma biçiminin ve yaşanan çatışmaların sıklığının, belirli davranışsal sonuçlar (işini seçerek yapma durumu, problemlerin ev yaşantısına yansımaları vb.) üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Buna göre araştırmanın modeli (Şekil 3.1) ve hipotezleri aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli.

H₁: Amirlerin başarılı bir çalışma sonucu bireysel olarak teşekkür etmesi ile işi severek yapmaları arasında bir ilişki vardır.

H₂: Amirlerin bir görev esnasında astlarının bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup bulundurmaması ile polislerin işlerini severek yapması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Amirlerin, karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İşyerlerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İşin severek yapılması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Kurumdaki çalışma süresi ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Öğrenim durumu ile işini severek yapma arasında anlamlı ilişki vardır.

H9: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki vardır.

H10: Yönetimsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki vardır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesine Wolcott'un veri analizinde önerdiği 3 yöntem sonucu karar verilmiştir. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir (Demirci, 2006, s:12):

- 1) Birinci yol, toplanan verinin özgün (orijinal) formuna mümkün olduğu kadar sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri okuyucuya sunmaktır.
- 2) İkinci yol ise, birinci yaklaşımı da içeren bir biçimde, bazı neden-sonuç ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla "sistemik analiz" yapmaktır.
- 3) Üçüncü yaklaşım ise araştırmacının, birinci ve ikinci yaklaşımı temel alıp, veri analizi sürecine kendi yorumlarını da dâhil etmesidir.

3.4.1 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerini ortaya koyan sorular yer almakta, ikinci bölümünde çalışanların örgütsel çatışmaya yönelik algılarını ve memnuniyet düzeylerini yansıtan sorular bulunmaktadır. Ankette yer verilen değişkenler, 5'li likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Anketin son bölümünde ise çalışanların örgütsel çatışma nedeni olarak gördükleri durumlara (çoktan seçmeli sorulara) yer verilmektedir.

3.4.2 Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS 15 İstatistik Programı kullanılmıştır. Öncelikle verilerin güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Anketin ikinci ve üçüncü bölüm sorularının dağılımı analiz edilmiş, normal dağılıma uymadıkları görülmüş ve “non parametrik” veriler olduğu belirlenmiştir. Yapılan ön testler sonrasında, cevaplayıcıların ankette yer alan sorulara ilişkin yanıtlarının, frekans dağılımları gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezleri test etmek için Ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle güvenirlik testi gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Normallik Testleri

Tablo 3.1: Anketin 2. bölüm sorularının güvenirlik analizi.

Cronbach's Alpha	N
,651	20

Tablo 3.1’de anketin 2. bölümdeki soruların güvenirliliği test edilmektedir. Tablo incelendiğinde “Cronbah’s Alpha” değerinin %65 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ olduğundan kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Ercan ve Kan, 2004, s: 214). Tablo 3.2’de ikinci bölüm sorularının her biri için güvenirlik ölçeğine etkileri gösterilmektedir.

Tablo 3.2: İkinci bölüm sorularının güvenilirlik analizine etkileri.

	Çıkarılması durumunda ortalama	Çıkarılması durumunda varyans	Düzeltilme sonrası toplam korelasyon	Çoklu korelasyon karesi	Çıkarılma sonrası Cronbach's Alpha değeri
1. Sizce, işyerinizde yaşadığınız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	56,95	64,993	-0,346	0,305	0,694
2. Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?	56,94	52,371	0,469	0,376	0,611
3. Amirleriniz bir görev esnasında bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?	56,82	50,02	0,592	0,527	0,593
4. Amirleriniz size hoş olmayan sözler söylemekten kaçınır mı?	56,31	52,284	0,408	0,278	0,616
5. Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamınıza yansımaya yöntemlerinden memnun musunuz?	56,98	51,204	0,514	0,519	0,604
6. Grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız?	56,94	57,849	0,124	0,205	0,65
7. Yönetimsel kararların iş doyumunuza (işinizi mutlu ve huzurlu bir şekilde yapmanıza) olumlu etki yaptığını söyleyebilir misiniz?	56,96	51,525	0,48	0,437	0,608
8. Amirinize rahat ulaşabiliyor musunuz?	55,9	51,569	0,489	0,324	0,607
9. Sizce hatalı bir yönetim stratejisi uygulanıyorsa, bunu iş arkadaşlarınızla tartışır mısınız?	55,98	60,715	-0,07	0,139	0,67
10. Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerini, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?	57,15	51,372	0,532	0,451	0,603
11. Amirleriniz yaşanan bir çatışma esnasında üçüncü tarafsız bir kişiye danışır mı?	57,39	53,488	0,38	0,342	0,622
12. Örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelir misiniz?	57,66	58,85	0,048	0,195	0,659

Tablo 3.2 (Devam) İkinci bölüm sorularının güvenilirlik analizine etkileri.

	Çıkarılması durumunda ortalama	Çıkarılması durumunda varyans	Düzeltilme sonrası toplam korelasyon	Çoklu korelasyon karesi	Çıkarılma sonrası Cronbach's Alpha değeri
13. Çatışma ortamının sona erdirilebilmesi için ödün verir misiniz?	56,85	57,738	0,087	0,108	0,657
14. Sizi doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşüncelerinizle taraf olarak katılır mısınız?	57,36	59,746	-0,014	0,13	0,666
15. Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?	57,03	51,322	0,509	0,399	0,605
16. Çatışmaların ve problemlerin genellikle çalışma şartlarının stresinden kaynaklandığını düşünüyor musunuz?	55,76	61,228	-0,104	0,123	0,674
17. Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?	56,74	51,029	0,555	0,442	0,6
18. İşyerinde yaşadığınız çatışma ve problemler, ev yaşamınıza ne kadar yansıyor?	56,76	63,198	-0,209	0,245	0,695
19. Yaşadığınız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinizde mi çözmeye çalışırsınız?	56,18	58,415	0,079	0,094	0,655
20. İşinizi severek mi yapıyorsunuz?	55,57	54,984	0,261	0,294	0,635

Çalışmada korelasyon değeri negatif sorular (1, 9, 14, 16 ve 18) çıkartılarak daha yüksek güvenilirlikte bir sonuca ulaşabilmektedir. Negatif korelasyon değerleri, güvenilirlik ölçeğini olumsuz etkilemektedir. Belirtilen sorular çıkarıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

Tablo 3.3: Korelasyon değeri negatif sorular çıkartılarak elde edilen ikinci bölüm soruları güvenilirlik analizi sonuçları.

	Çıkarılması durumunda Ortalama	Çıkarılması durumunda Varyans	Düzeltilme sonrası toplam korelasyon	Çoklu korelasyon karesi	Çıkarılma sonrası Cronbach's Alpha değeri
2. Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?	41,26	60,798	,523	,373	,784
3. Amirleriniz bir görev esnasında bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?	41,15	58,075	,656	,511	,773
4. Amirleriniz size hoş olmayan sözler söylemekten kaçınır mı?	40,64	60,813	,451	,266	,789
5. Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamınıza yansıma yöntemlerinden memnun musunuz?	41,31	58,678	,620	,496	,776
6. Grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız?	41,27	67,052	,156	,182	,809
7. Yönetimsel kararların iş doyumunuza (işinizi mutlu ve huzurlu bir şekilde yapmanıza) olumlu etki yaptığını söyleyebilir misiniz?	41,28	59,700	,543	,430	,782
8. Amirinize rahat ulaşabiliyor musunuz?	40,23	61,052	,471	,297	,788
10. Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerini, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?	41,48	59,378	,608	,443	,778
11. Amirleriniz yaşanan bir çatışma esnasında üçüncü tarafı bir kişiye danışır mı?	41,72	62,159	,423	,332	,792
12. Örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelir misiniz?	41,98	68,739	,043	,182	,817
13. Çatışma ortamının sona erdirilebilmesi için ödün verir misiniz?	41,18	67,503	,085	,100	,817
15. Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?	41,36	59,601	,565	,388	,781
17. Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?	41,07	59,292	,612	,427	,777
19. Yaşadığınız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinizde mi çözmeye çalışırsınız?	40,51	67,513	,120	,086	,812
20. İşinizi severek mi yapıyorsunuz?	39,89	63,210	,335	,248	,798

15 soruluk yeni soru grubunda Cronbach's Alpha değeri 0,803 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölüm sorularının analizinde sıfır varyans öğeleri bulunduğundan güvenilirlik testi yapılamamıştır.

Tablo 3.4: İkinci bölüm anket soruları toplam varyans açıklamaları.

Component	Özdeğer Başlangıç Değerleri		Kareler Yükleme Sonuçları		Kare Yükleme Toplam Dönüşümleri	
	Toplam	% of Varyans	Toplam	% of Varyans	Toplam	% of Varyans
1	5,151	25,757	5,151	25,757	4,698	23,489
2	1,66	8,3	1,66	8,3	1,687	8,437
3	1,466	7,328	1,466	7,328	1,568	7,839
4	1,302	6,508	1,302	6,508	1,479	7,393
5	1,11	5,548	1,11	5,548	1,257	6,283
6	0,987	4,933				
7	0,97	4,848				
8	0,794	3,97				
9	0,733	3,666				
10	0,705	3,525				
11	0,666	3,331				
12	0,627	3,135				
13	0,59	2,95				
14	0,562	2,811				
15	0,535	2,673				
16	0,502	2,509				
17	0,487	2,436				
18	0,427	2,136				
19	0,388	1,94				
20	0,339	1,695				
Extraction Method: Principal Component Analysis						

Tablo 3.4'de ise çalışmamızdaki anket soruları faktör analizine tabi tutulduğunda, birinci faktörün ölçtüğümüz olguyu %25,7; ikinci faktörün %8,3; üçüncü faktörün %7,3; dördüncü faktörün %6,5; beşinci faktörün de %5,5 oranında ölçtüğü görülmektedir. 5 Faktör ve 20 sorudan oluşan bu anket çalışması polislerin görev alanındaki çatışma ortamları hakkında görüşlerini %53 oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.5: İkinci bölüm anket soruları için dönüştürülmüş bileşenler matrisi.

	Faktör				
	1	2	3	4	5
1.soru	-,407	-,291	,023	,498	,141
2.soru	,688	-,026	-,036	-,052	-,112
3.soru	,783	,083	,034	-,016	-,143
4.soru	,563	,227	-,036	,136	-,196
5.soru	,648	,304	,037	-,215	,115
6.soru	,031	,155	,753	-,081	-,038
7.soru	,612	,223	,016	-,104	,269
8.soru	,627	,066	,054	,326	,132
9.soru	-,052	,046	-,217	,734	,036
10.soru	,730	,039	-,011	-,153	,059
11.soru	,615	-,245	-,059	-,237	-,043
12.soru	,002	-,174	,736	-,047	,167
13.soru	,015	,055	,550	-,017	-,139
14.soru	,001	-,121	-,021	,282	,764
15.soru	,686	,064	,026	-,093	,085
16.soru	-,121	-,002	,090	,427	-,573
17.soru	,673	,181	,083	-,049	,201
18.soru	-,147	-,632	,167	,370	-,157
19.soru	-,008	,507	,227	,026	-,144
20.soru	,257	,754	-,034	,092	-,057
Extraction Method: Principal Component Analysis					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 6 iterations.					

Tablo 3.5’de her bir öğenin hangi faktör altında en yüksek değer aldığını göstermektedir. 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 15 ve 17. soruların birinci faktör; 19. ve 20. soruların ikinci faktör; 6, 12 ve 13. soruların üçüncü faktör; 1,9,16 ve 18. soruların dördüncü faktör ve son olarak 14. sorunun da beşinci faktör altında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Demografik verilerin normal dağılıma uyup uymadığını görmek üzere “One Sample Kolmogorov-Smirnov” testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.6’da sunulmaktadır.

Tablo 3.6: Demografik verilerin “One-Sample Kolmogorov-Smirnov” test sonuçları.

		Yaş	Cinsiyet	Medeni Hal	Öğrenim Durumu:	Kurumdaki Çalışma Süreniz:
N		462	462	462	462	462
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	1,95	1,02	1,72	2,15	1,73
	Standart Sapma	1,427	,146	,450	,496	1,250
En Aşırı Farklar	Mutlak	,302	,537	,453	,427	,368
	Pozitif	,302	,537	,266	,427	,368
	Negatif	-,252	-,441	-,453	-,333	-,281
Kolmogorov-Smirnov Z		6,488	11,551	9,729	9,173	7,920
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.						

Tablo 3.6’da hesaplanan sig. değerleri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan dolayı dağılım normal değildir. Normal dağılım için $p>0,05$ olmalıdır.

Anketin ikinci bölüm sorularının normal dağılım olup olmadığı ile ilgili yapılan analiz sonuçları Tablo 3.7’de görülmektedir.

Tablo 3.7: İkinci bölüm soruları için “One-Sample Kolmogorov-Smirnov” test sonuçları.

	Normal Parametreler		En Aşırı Farklar			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-yönlü)
	Ortalama	Standart Sapma	Mutlak	Pozitif	Negatif		
1.soru	2,750	0,949	0,217	0,217	-0,172	4,668	0,000
2.soru	2,760	1,050	0,179	0,177	-0,179	3,852	0,000
3.soru	2,870	1,115	0,208	0,208	-0,175	4,468	0,000
4.soru	3,390	1,174	0,228	0,127	-0,228	4,898	0,000
5.soru	2,720	1,110	0,182	0,182	-0,159	3,918	0,000
6.soru	2,750	0,966	0,207	0,185	-0,207	4,447	0,000
7.soru	2,740	1,130	0,173	0,173	-0,167	3,722	0,000
8.soru	3,800	1,111	0,300	0,150	-0,300	6,447	0,000
9.soru	3,720	0,974	0,261	0,176	-0,261	5,607	0,000
10.soru	2,550	1,063	0,190	0,190	-0,171	4,092	0,000
11.soru	2,310	1,072	0,194	0,194	-0,159	4,176	0,000
12.soru	2,040	1,005	0,217	0,217	-0,151	4,674	0,000
13.soru	2,840	1,155	0,182	0,139	-0,182	3,914	0,000
14.soru	2,330	1,040	0,217	0,217	-0,148	4,656	0,000
15.soru	2,670	1,105	0,181	0,164	-0,181	3,898	0,000
16.soru	3,940	1,009	0,276	0,157	-0,276	5,930	0,000
17.soru	2,950	1,064	0,186	0,157	-0,186	3,988	0,000
18.soru	2,940	1,254	0,176	0,166	-0,176	3,784	0,000
19.soru	3,510	0,992	0,271	0,182	-0,271	5,815	0,000
20.soru	4,130	1,124	0,281	0,219	-0,281	6,032	0,000

Anketin ikinci bölüm sorularının normal dağılıp dağılmadığına bakıldığında sig. değerlerinin $p = 0,000$ olduğu görülmektedir. $p > 0,05$ olmadığından dağılımın normal olmadığı söylenebilir.

Anketin üçüncü bölüm soruları için yapılan analizlerde de p değerlerinin $0,000$ olduğu ve normal dağılmadığı hesaplanmıştır.

Belirtilen analizler sonucunda dağılımın nonparametrik verilerden oluştuğu belirlenmiştir.

3.5 Araştırmanın Bulguları

3.5.1 Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Toplam 462 katılımcının demografik verilerinden elde edilen sonuçlar Tablo 3.8'de sunulmaktadır.

Tablo 3.8: Demografik bilgilerin frekans ve yüzdeleri.

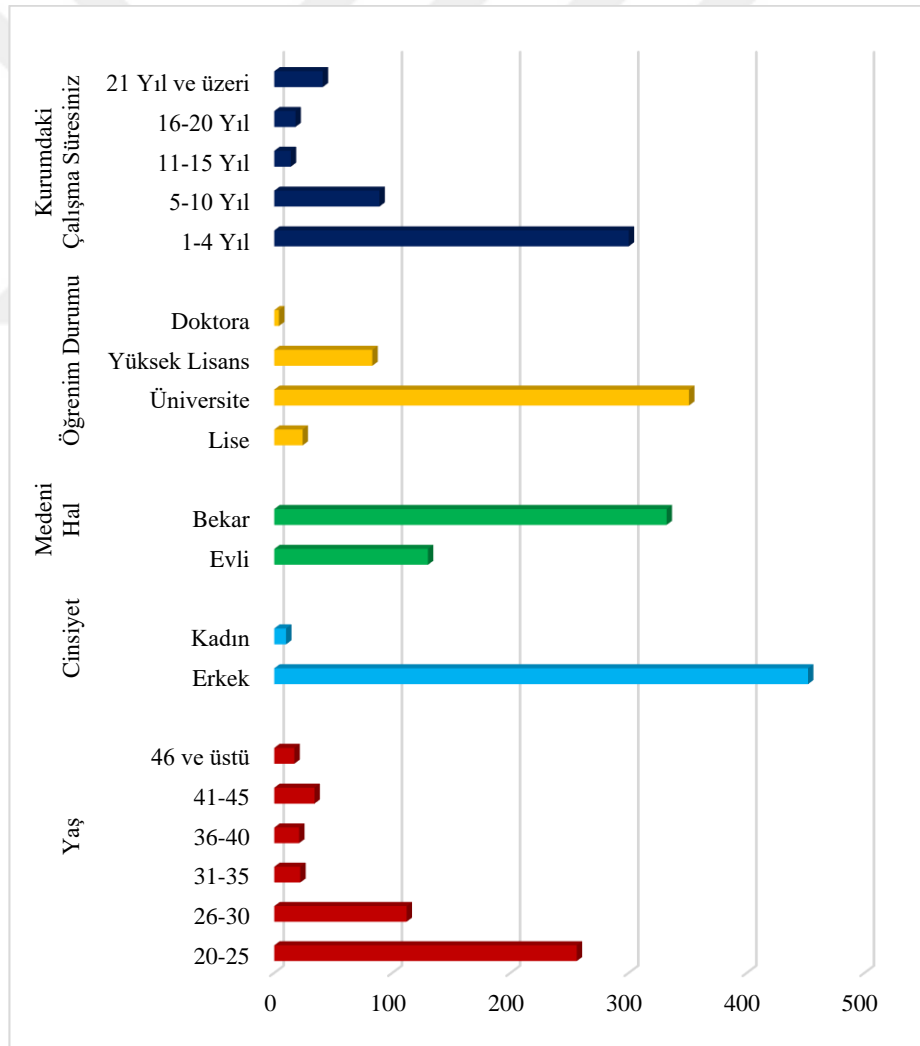
	Gruplar	f	%
Yaş	20-25	256	%55,4
	26-30	112	%24,2
	31-35	22	%4,8
	36-40	21	%4,5
	41-45	34	%7,4
	46 ve üstü	17	%3,7
Cinsiyet	Erkek	452	97,8%
	Kadın	10	%2,2
Medeni Hal	Evli	130	%28,1
	Bekar	332	%71,9
Öğrenim Durumu	Lise	24	%5,2
	Üniversite	351	%76,0
	Yüksek Lisans	83	%18,0
	Doktora	4	%,9
Kurumdaki Çalışma Süresiniz	1-4 Yıl	300	%64,9
	5-10 Yıl	89	%19,3
	11-15 Yıl	14	%3,0
	16-20 Yıl	18	%3,9
	21 Yıl ve üzeri	41	%8,9

Yaş gruplarında en yüksek oran %55 ile 20-25 yaş grubuna aittir. İkinci sırada %24 oranı ile 26-30 yaş grubu gelmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%79) 30 yaş ve altında olduğu söylenebilir. Cevaplayıcıların %98'i erkek, %2'si kadındır. Katılımcıların %72'i bekâr, %28'i evlidir. Katılımcıların %76'ı

üniversite mezunudur. %18 oranında yüksek lisans ve %0,9 oranında doktora mezunu katılımcı bulunmaktadır. Bu sonuçlar, katılımcıların %95'e yakınının üniversite ve daha üstü eğitim aldıklarını göstermesi açısından önemlidir. Kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde 1-4 yıl arası deneyime sahip olanların %64 ile en büyük orana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların üçte ikilik bir kısmının kurumdaki çalışma süresinin çok uzun olmadığını göstermesi açısından önemlidir.

Örneklem grubunun demografik verilerinin ortalamasına bakıldığında 26-30 yaş aralığında, bekar, üniversite mezunu, kurumdaki çalışma süresi 1-4 yıl olan erkek katılımcıların en büyük oranlara sahip olduğu görülmektedir.

Demografik bilgilerin frekans ve yüzdelerini ifade eden grafik Şekil 3.2'de sunulmaktadır.



Şekil 3.2: Demografik bilgilerin frekans ve yüzdeleri grafiği.

3.5.2 Amirler ile Bireyler Arasındaki İlişkilerin Analizleri

Anket sorularından 8 tanesi (2, 3, 4, 8, 10, 11, 15 ve 17. Sorular), ankete katılanların amirleri ile ilgili düşüncelerini ölçmeyi hedefleyen sorulardır. Bu sorulara ilişkin yapılan analizlerin sonuçları Tablo 3.9 ve Tablo 3.10’da sunulmaktadır.

Tablo 3.9: Amirler ile bireysel ilişki analiz sonuçları.

	N	Ortalama	Ortanca	Mod	Standart Sapma	Varyans	Aralık
Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?	462	2,76	3	3	1,05	1,103	4
Amirleriniz bir görev esnasında bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?	462	2,87	3	2	1,115	1,242	4
Amirleriniz size hoş olmayan sözler söylemekten kaçınır mı?	462	3,39	4	4	1,174	1,378	4
Amirlerinize rahat ulaşabiliyor musunuz?	462	3,8	4	4	1,111	1,234	4
Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerinizi, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?	462	2,55	3	2	1,063	1,129	4
Amirleriniz yaşanan bir çatışma esnasında üçüncü tarafsız bir kişiye danışır mı?	462	2,31	2	2	1,072	1,15	4
Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?	462	2,67	3	3	1,105	1,221	4
Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?	462	2,95	3	3	1,064	1,132	4

Tablo 3.9’da; örneklem grubunun amirleri ile ilişkileri incelendiğinde amirlerin “ara sıra” başarılı bir çalışma sonucunda bireysel olarak teşekkür ettikleri, “nadiren” bir görev esnasında bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurdıkları, “çoğu zaman” hoş olmayan sözler söylemekten kaçındıkları, “çoğu zaman” amirlere rahat ulaşılabilirdiği, “nadiren” fikirleri karar alma aşamasında kullandıkları, “nadiren” yaşanan bir çatışmayı üçüncü şahıslara danıştıkları, “ara sıra” yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için çaba gösterdikleri ve yine “ara sıra” yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterdikleri görülmektedir.

2, 3, 4, 8, 10, 11, 15 ve 17. Sorulara verilen yanıtların frekans ve yüzdeleri, Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10: Amirler ile bireysel ilişki frekans ve yüzdeleri.

Sorular	Hiçbir zaman		Nadiren		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?	57	12,3	133	28,8	155	33,6	98	21,2	19	4,1
Amirleriniz bir görev esnasın da bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?	46	10,0	150	32,5	113	24,5	122	26,4	31	6,7
Amirleriniz size hoş olmayan sözler söylemekten kaçınır mı?	37	8,0	72	15,6	109	23,6	164	35,5	80	17,3
Amirinize rahat ulaşabiliyor musunuz?	23	5,0	50	10,8	53	11,5	208	45,0	128	27,7
Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerini, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?	86	18,6	142	30,8	141	30,5	81	17,5	12	2,6
Amirleriniz yaşanan bir çatışma esnasında üçüncü tarafsız bir kişiye danışır mı?	130	28,1	139	30,2	123	26,6	62	13,4	8	1,7
Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?	81	17,5	121	26,2	151	32,7	89	19,3	20	4,3
Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?	46	10,0	112	24,2	143	31,0	139	30,1	22	4,7

Tablo 3.10 incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a) Personellerin başarılı bir çalışma sonucunda amirlerinden “ara sıra” veya “nadiren” teşekkür aldıkları görülmektedir. Katılımcıların %33’ünün “ara sıra” teşekkür aldığı, %28’inin “nadiren” ve %12’sinin ise “hiçbir zaman” yanıtını

vermişlerdir. “Çoğu zaman” ve “her zaman” yanıtını verenlerin oranları toplamı sadece %25’tir. Bu sonuçlara göre başarılı çalışmalarda amirler tarafından çoğunlukla teşekkür edilmediği ve personelin motivasyonuna destek olunmadığı söylenebilir.

b) “Amirlerinizin bir görev esnasında bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?” sorusuna %32 oranında “nadiren” yanıtı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların %26 “çoğu zaman”, %24’ünün “ara sıra” %10’unun “hiçbir zaman” ve %6’sının ise “her zaman” yanıtlarını verdikleri görülmektedir. “Hiçbir zaman”, “nadiren” ve “ara sıra” yanıtını verenlerin oranları toplamı %67 yapmaktadır. Bu sonuçlara göre amirler astlarının bireysel ihtiyaçlarını büyük oranda göz ardı etmektedir sonucuna ulaşılmıştır.

c) Amirlerinden “çoğu zaman” ve “her zaman” hoş olmayan sözler duyduğunu belirten katılımcı oranları toplamı %52’dir. Bu sonuç, amirlerin hoş olmayan sözcükleri sıklıkla kullandıklarını göstermesi açısından önemli görülmüştür. Amirinden “hiçbir zaman” hoş olmayan sözler duymadığını belirten katılımcı oranı sadece %8’dir.

d) Astların amirlerine rahat ulaşabilmeleri ile ilgili soruya verilen yanıtlar incelendiğinde çoğunlukla “amirlere rahat ulaşılabilirdi” görülmektedir. Katılımcıların %45’i “çoğu zaman”, %27’si “her zaman”, %11’i “ara sıra” amirlerine rahat ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Rahat ulaşamadıklarını belirtenler ise sadece %10 oranında “nadiren” ve %5 oranında ise “hiçbir zaman” olarak hesaplanmıştır.

e) Amirlerin karar alma aşamasında astların fikirlerine danışması ile ilgili soruya verilen yanıtlar incelendiğinde %30’unun “nadiren”, %30’unun “ara sıra”, %17’sinin “çoğu zaman”, %18’sinin “hiçbir zaman” ve %2’sinin ise “her zaman” yanıtlarını verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre amirler karar alma aşamasında “nadiren” veya “ara sıra” astların fikirlerine önem vermektedir. %18 gibi azımsanamayacak bir oran ise amirlerin kendi fikirlerine kesinlikle danışmadan karar aldıklarını belirtmeleri açısından önemli bulunmuştur.

f) Örgütsel bir çatışma yaşandığında amirlerin, çatışma esnasında tarafsız bir kişiye danışıp danışmadığı ile ilgili soruya verilen yanıtlar incelendiğinde yine büyük bir çoğunlukla “danışılmadığı” veya “ara sıra danışıldığı” sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların bu soruya %30’u “nadiren”, %28’i “hiçbir zaman”, %26’sı “ara sıra” diyerek toplamda %84 oranında olumlu yanıt vermedikleri görülmüştür. Olumlu yanıt verenlerin oranı sadece %13 ile “çoğu zaman” ve %2 ile “her zaman” yanıtlarını vermişlerdir.

g) Yaşanan problemlerde amirlerin, astların endişelerini çözmek üzere çaba gösterip göstermediklerinin sorulduğu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, “hiçbir zaman”, “nadiren” ve “ara sıra” diyerek olumsuz görüş bildirenlerin oranları toplamı %76 gibi büyük bir orandır. Amirlerinin bu gibi durumlarda gerekli çabayı gösterdiklerini “çoğu zaman” ve “her zaman” diyerek belirtenlerin toplamı ise sadece %23 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre amirlerin astların endişelerini çözmek üzere yeterli çaba göstermedikleri söylenebilir.

h) Örgüt içi çatışmalarda amirlerin pozitif olmaya gösterdikleri özenle ilgili sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %31’i “ara sıra”, %30’u “çoğu zaman”, %24’ü “nadiren”, %10’u “hiçbir zaman” ve %4’ü ise “her zaman” yanıtını verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcıların %65’si “hiçbir zaman”, “nadiren” ve “ara sıra” diyerek olumsuz yanıt verdikleri, amirlerin örgüt içi çatışmalarda genellikle pozitif yaklaşmadıkları söylenebilir.

Amirlerin başarılı bir çalışma sonucu bireysel olarak teşekkür etmeleri ile işi severek yapmaları arasında bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.11’de ve 3.12’de sunulmaktadır.

Tablo 3.11: Amirlerin başarılı bir çalışma sonucu teşekkür etmeleri ile işi severek yapmaları arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?	Hiçbir zaman	sayı	6	5	5	18	23	57
		% satır	10,5%	8,8%	8,8%	31,6%	40,4%	100,0%
		% sütun	27,3%	17,9%	10,2%	13,6%	10,0%	12,3%
		% toplam	1,3%	1,1%	1,1%	3,9%	5,0%	12,3%
	Nadiren	sayı	5	8	19	42	59	133
		% satır	3,8%	6,0%	14,3%	31,6%	44,4%	100,0%
		% sütun	22,7%	28,6%	38,8%	31,8%	25,5%	28,8%
		% toplam	1,1%	1,7%	4,1%	9,1%	12,8%	28,8%
	Ara sıra	sayı	6	11	19	49	70	155
		% satır	3,9%	7,1%	12,3%	31,6%	45,2%	100,0%
		% sütun	27,3%	39,3%	38,8%	37,1%	30,3%	33,5%
		% toplam	1,3%	2,4%	4,1%	10,6%	15,2%	33,5%
	Çoğu zaman	sayı	4	4	4	22	64	98
		% satır	4,1%	4,1%	4,1%	22,4%	65,3%	100,0%
		% sütun	18,2%	14,3%	8,2%	16,7%	27,7%	21,2%
		% toplam	0,9%	0,9%	0,9%	4,8%	13,9%	21,2%
	Her zaman	sayı	1	0	2	1	15	19
		% satır	5,3%	0,0%	10,5%	5,3%	78,9%	100,0%
		% sütun	4,5%	0,0%	4,1%	0,8%	6,5%	4,1%
		% toplam	0,2%	0,0%	0,4%	0,2%	3,2%	4,1%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Örnekleme grubunun amirlerin başarılı bir çalışma sonucunda kendilerine bireysel olarak teşekkür edip etmediği ile işlerini severek yapma durumları incelendiğinde “hiçbir zaman” bireysel teşekkür almayanların %40’ı, “nadiren” teşekkür alanların %44’ü, “ara sıra” teşekkür alanların %45’i, çoğu zaman teşekkür alanların %65’i ve “her zaman” teşekkür alanların %78’i işlerini “her zaman” severek yaptığını belirtmiştir.

Tablo 3.12: Amirlerin başarılı bir çalışma sonucu teşekkür etmeleri ile işi severek yapmaları arasındaki ilişki: Ki-kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	29,995 ^a	16	,018
Olabilirlik Oranı	32,356	16	,009
Doğrusaldan doğrusala birleşme	11,365	1	,001
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değeri (Asymp. Sig.) $p = 0,018$ olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan dolayı amirlerin başarılı bir çalışma sonucunda bireysel olarak teşekkür edip etmemeleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Amirlerinden teşekkür alan bireyler işlerini severek yapmaktadırlar. Benzer şekilde Akçit (2011) tarafından yapılan çalışmada amirlerin çalışanlara verdikleri psiko-sosyolojik ödüllerin, iş görenlerin performansını önemli düzeyde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Ödüllendirme, hem çalışanın yaptığı işe karşı sevgisi artmakta, hem de performansı yükselmektedir (Akçit, 2011, s:122). Yapılan olumlu bir iş sonrası alınan bireysel teşekkürün işi severek yapma durumu üzerindeki anlamlı etkisi, Akçit’in (2011) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Amirlerin bir görev esnasında astlarının bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup bulundurmamaları ile polislerin işlerini severek yapması arasında anlamlı bir ilişki vardır ve bu sonuçların analizi Tablo 3.13’de sunulmaktadır.

Tablo 3.13: Amirlerin bir görev esnasında bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurması ile- işi severek yapma arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Amirleriniz bir görev esnasında bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?	Hiçbir zaman	sayı	9	4	4	17	12	46
		% satır	19,6%	8,7%	8,7%	37,0%	26,1%	100,0%
		% sütun	40,9%	14,3%	8,2%	12,9%	5,2%	10,0%
		% toplam	1,9%	0,9%	0,9%	3,7%	2,6%	10,0%
	Nadiren	sayı	3	13	23	45	66	150
		% satır	2,0%	8,7%	15,3%	30,0%	44,0%	100,0%
		% sütun	13,6%	46,4%	46,9%	34,1%	28,6%	32,5%
		% toplam	0,6%	2,8%	5,0%	9,7%	14,3%	32,5%
	Ara sıra	sayı	6	7	12	39	49	113
		% satır	5,3%	6,2%	10,6%	34,5%	43,4%	100,0%
		% sütun	27,3%	25,0%	24,5%	29,5%	21,2%	24,5%
		% toplam	1,3%	1,5%	2,6%	8,4%	10,6%	24,5%
	Çoğu zaman	sayı	3	3	8	28	80	122
		% satır	2,5%	2,5%	6,6%	23,0%	65,6%	100,0%
		% sütun	13,6%	10,7%	16,3%	21,2%	34,6%	26,4%
		% toplam	0,6%	0,6%	1,7%	6,1%	17,3%	26,4%
	Her zaman	sayı	1	1	2	3	24	31
		% satır	3,2%	3,2%	6,5%	9,7%	77,4%	100,0%
		% sütun	4,5%	3,6%	4,1%	2,3%	10,4%	6,7%
		% toplam	0,2%	0,2%	0,4%	0,6%	5,2%	6,7%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.11 ve Tablo 3.13 birlikte incelendiğinde, diğer birçok analizde de görülebileceği üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu “işlerini severek” yapmaktadır. **“İşlerini sevmeleri”, başka bir ön koşula bağlı görülmemektedir.** Özel bir bakış açısı ile “görev esnasındaki bireysel ihtiyaçların amirler tarafından göz önünde bulundurulmasının “işini sevme” ile ilgisi incelendiğinde, bireysel ihtiyaçlarının “her zaman” karşılandığını belirten katılımcıların, “işlerini sevme” oranının en yüksek çıkmış olması, doğal ve beklenen bir sonuç olarak görülmektedir. Ayrıca “amirleri tarafından bireysel ihtiyaçlarının giderilmediğini” belirtmesine

rağmen “işini severek yaptığını” belirten katılımcı sayısı da %63’ün (çoğu zaman %37,0 + her zaman %26,1) üzerindedir. Bu sonuçlar, bireysel ihtiyaçların giderilmesi durumunda işe duyulan sevginin arttığını göstermesine rağmen, her durumda büyük bir çoğunluğun işini severek yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.14: Amirlerin bir görev esnasında bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurması ile- işi severek yapma arasındaki ilişki: Ki-kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	61,871 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	55,370	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	28,881	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan amirlerin bir görev esnasında bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurup bulundurmaması ile işi severek yapma arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, incelenen parametreler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Motivasyon teorileri arasında yer alan “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”, kişilerin ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir sıralaması olduğunu; kişilerin bu ihtiyaçlarını gidermek yönünde bir davranış sergilendiğini ortaya koymaktadır (Çeltek, 2004, s:2). Giderilen her ihtiyaç, kişinin motivasyonunu artırmaktadır. Motivasyonun artması da kişinin işini severek yapması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, çalışma sonucunda elde edilen bulgu, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile açıklanabilmektedir.

Amirlerin karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile polislerin işini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.15’de sunulmaktadır.

Tablo 3.15: Amirlerin karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerini, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?	Hiçbir zaman	sayı	10	8	10	22	36	86
		% satır	11,6%	9,3%	11,6%	25,6%	41,9%	100,0%
		% sütun	45,5%	28,6%	20,4%	16,7%	15,6%	18,6%
		% toplam	2,2%	1,7%	2,2%	4,8%	7,8%	18,6%
	Nadiren	sayı	4	11	15	56	56	142
		% satır	2,8%	7,7%	10,6%	39,4%	39,4%	100,0%
		% sütun	18,2%	39,3%	30,6%	42,4%	24,2%	30,7%
		% toplam	0,9%	2,4%	3,2%	12,1%	12,1%	30,7%
	Ara sıra	sayı	5	5	21	44	66	141
		% satır	3,5%	3,5%	14,9%	31,2%	46,8%	100,0%
		% sütun	22,7%	17,9%	42,9%	33,3%	28,6%	30,5%
		% toplam	1,1%	1,1%	4,5%	9,5%	14,3%	30,5%
	Çoğu zaman	sayı	1	4	3	10	63	81
		% satır	1,2%	4,9%	3,7%	12,3%	77,8%	100,0%
		% sütun	4,5%	14,3%	6,1%	7,6%	27,3%	17,5%
		% toplam	0,2%	0,9%	0,6%	2,2%	13,6%	17,5%
	Her zaman	sayı	2	0	0	0	10	12
		% satır	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%	100,0%
		% sütun	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	2,6%
		% toplam	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	2,6%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.15’de bulunan sonuçlar, daha önceden elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Amirlerin karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma sorularının çapraz karşılaştırılmasında da “her zaman işi severek yapma” oranlarının en yüksek oranlar olduğu görülmektedir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde amirlerinin fikirlerine önem verdiğini belirtenlerin işi sevme oranlarındaki yükseliş de dikkat çekmektedir.

Tablo 3.16: Amirlerin karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki-kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	64,865 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	67,959	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	20,877	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan amirlerin, fikirleri karar alma aşamalarında kullanması ile işi severek yapma durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Yılmaz ve Babaoğlu (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okullarda karar alma süreçlerine katılmaları ile işlerini severek yapma durumları arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin kararlara karılımları sağlandığında, kararların uygulanabilirliğinin arttığı, alternatif fikirlerin üretilebildiği, eğitim ve öğretimin daha sağlıklı olduğu ve işlerin sevilerek yapıldığı görülmektedir (Yılmaz ve Babaoğlu, 2012, s:7).

İşyerlerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.17’de sunulmaktadır.

Tablo 3.17: İşyerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasındaki ilişki.

			Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce, işyerinizde yaşadığımız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	Hiçbir zaman	sayı	3	4	5	13	7	32
		% satır	9,4%	12,5%	15,6%	40,6%	21,9%	100,0%
		% sütun	6,5%	3,6%	3,5%	9,4%	31,8%	6,9%
		% toplam	0,6%	0,9%	1,1%	2,8%	1,5%	6,9%
	Nadiren	sayı	12	27	56	67	6	168
		% satır	7,1%	16,1%	33,3%	39,9%	3,6%	100,0%
		% sütun	26,1%	24,1%	39,2%	48,2%	27,3%	36,4%
		% toplam	2,6%	5,8%	12,1%	14,5%	1,3%	36,4%
	Ara sıra	sayı	10	50	54	43	7	164
		% satır	6,1%	30,5%	32,9%	26,2%	4,3%	100,0%
		% sütun	21,7%	44,6%	37,8%	30,9%	31,8%	35,5%
		% toplam	2,2%	10,8%	11,7%	9,3%	1,5%	35,5%
	Çoğu zaman	sayı	13	30	22	15	1	81
		% satır	16,0%	37,0%	27,2%	18,5%	1,2%	100,0%
		% sütun	28,3%	26,8%	15,4%	10,8%	4,5%	17,5%
		% toplam	2,8%	6,5%	4,8%	3,2%	0,2%	17,5%
	Her zaman	sayı	8	1	6	1	1	17
		% satır	47,1%	5,9%	35,3%	5,9%	5,9%	100,0%
		% sütun	17,4%	0,9%	4,2%	0,7%	4,5%	3,7%
		% toplam	1,7%	0,2%	1,3%	0,2%	0,2%	3,7%
Toplam	sayı	46	112	143	139	22	462	
	% satır	10,0%	24,2%	31,0%	30,1%	4,8%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	10,0%	24,2%	31,0%	30,1%	4,8%	100,0%	

Tablo 3.17 incelendiğinde hiçbir zaman çatışma yaşamayanların %40'ının ve nadiren çatışma yaşayanların %39'unun amirlerinin “çoğu zaman” çatışmalarda soğukkanlı olmaya özen gösterdiğini, ara sıra çatışma yaşayanların %32'sinin ve çoğu zaman çatışma yaşayanların %27'sinin amirlerinin “ara sıra” çatışmalarda soğukkanlı olmaya özen gösterdiğini belirtmişlerdir. İşyerinde “her zaman” çatışma yaşadıklarını belirtenlerin %47'si ise amirlerinin “hiçbir zaman” çatışmalarda soğukkanlı olmaya özen göstermediğini belirtmiştir. Bu sonuçlar, işyerinde sıkça çatışma yaşayanların amirlerinin soğukkanlı yaklaşım göstermediklerini düşündüklerini gösterirken aynı zamanda az sayıda çatışma yaşayanların, amirlerin soğukkanlı yaklaşım gösterdiklerini belirtmeleri açısından dikkat çekici bulunmuştur. Çatışma sıklığı arttıkça amirlerin yaklaşımlarına bakış da değişmektedir.

Tablo 3.18: İşyerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	87,356 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	71,115	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	38,355	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile amirlerin yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterip göstermediği arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bulgulara bakılarak; polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile amirlerin yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen göstermeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Uysal (2006) tarafından yapılan çalışmada, çatışma yoğunluğunun, örgütsel yönetim ile doğrudan ilişkisi olduğu, amirlerin çatışma yönetimi konusunda bilinçli yaklaşımlarının, çatışma sıklığının azalması yönünde olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır. (Uysal, 2004, s:58).

İşin sevrerek yapılması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.19'da sunulmaktadır.

Tablo 3.19: İşin severek yapılması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?	Hiçbir zaman	sayı	11	11	11	20	28	81
		% satır	13,6%	13,6%	13,6%	24,7%	34,6%	100,0%
		% sütun	50,0%	39,3%	22,4%	15,2%	12,1%	17,5%
		% toplam	2,4%	2,4%	2,4%	4,3%	6,1%	17,5%
	Nadiren	sayı	2	9	13	44	53	121
		% satır	1,7%	7,4%	10,7%	36,4%	43,8%	100,0%
		% sütun	9,1%	32,1%	26,5%	33,3%	22,9%	26,2%
		% toplam	0,4%	1,9%	2,8%	9,5%	11,5%	26,2%
	Ara sıra	sayı	1	3	20	46	81	151
		% satır	0,7%	2,0%	13,2%	30,5%	53,6%	100,0%
		% sütun	4,5%	10,7%	40,8%	34,8%	35,1%	32,7%
		% toplam	0,2%	0,6%	4,3%	10,0%	17,5%	32,7%
	Çoğu zaman	sayı	8	5	4	18	54	89
		% satır	9,0%	5,6%	4,5%	20,2%	60,7%	100,0%
		% sütun	36,4%	17,9%	8,2%	13,6%	23,4%	19,3%
		% toplam	1,7%	1,1%	0,9%	3,9%	11,7%	19,3%
Her zaman	sayı	0	0	1	4	15	20	
	% satır	0,0%	0,0%	5,0%	20,0%	75,0%	100,0%	
	% sütun	0,0%	0,0%	2,0%	3,0%	6,5%	4,3%	
	% toplam	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	3,2%	4,3%	
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.19'daki sonuçlar da, önceden yapılan analizlerle paralellik göstermektedir. Katılımcıların “işini severek yapma” oranları, amirlerin yaklaşımlarından bağımsız olmak üzere ortalama baz da en yüksek oranlara sahiptir. Ancak “her zaman işini severek yaptığımı” belirtenlerin oranları, “amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında tüm endişeleri açığa çıkarmak” için “hiçbir zaman” çaba göstermemelerinden, “her zaman” çaba göstermelerine göre ciddi bir yükseliş göstermektedir. Bu sonuçlar, amirlerin astlarının problemlerinin en iyi çözümüne ulaşma konusunda ve bireylerin bu konuda endişelerinin açığa çıkartılabilmesi için çaba göstermeleri durumunda, astların işlerini daha fazla severek yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 3.20: İşin sevrete yapılmaması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasında ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	59,601 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	61,063	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	21,638	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan amirlerin yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için çaba gösterip göstermemeleri ile işi sevrete yapma durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Koçak ve Özudoğru (2012) tarafından yapılan çalışmada liderliğin, çalışanların motivasyonlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderin gösterdiği çaba ve çözüm arayışı ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Koçak ve Özudoğru, 2012, s:83). Amirlerin çalışanların bireysel endişelerini ortadan kaldırmak için çaba göstermelerinin çalışanların işi sevrete yapmasına yol açması sonucu, Koçak ve Özudoğru çalışmalarının bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların amirleri ile ilgili düşüncelerini ölçmeyi hedefleyen 8 soru (2, 3, 4, 8, 10, 11, 15 ve 17. Sorular) ile yapılan işi sevip sevmeyi ölçen 20. soru arasında korelasyon yapılmıştır. Korelasyon sonuçları Tablo 3.21’de sunulmaktadır.

Tablo 3.21: Amirlerle ilgili düşünceler ve işi sevmek arasındaki korelasyon.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spearman's rho ¹	1.Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?	1,000							
	2.Amirleriniz bir görev esnasında da bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?	,536*	1,000						
	3.Amirleriniz size hoş olmayan sözler söylemekten kaçınır mı?	,334*	,427*	1,000					
	4.Amirinize rahat ulaşabiliyor musunuz?	,380*	,480*	,391*	1,000				
	5.Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerinizi, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?	,424*	,465*	,339*	,387*	1,000			
	6.Amirleriniz yaşanan bir çatışma esnasında üçüncü tarafsız bir kişiye danışır mı?	,318*	,382*	,216*	,216*	,455*	1,000		

¹ Dağılım normal olmadığında iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılır. (rho) ile gösterilir.

Tablo 3.22(Devam): Amirlerle ilgili düşünceler ve işi sevmek arasındaki korelasyon.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spearman's rho	7.Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?	,382*	,458*	,280*	,377*	,464*	,379*	1,000	
	8.Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?	,329*	,452*	,341*	,383*	,442*	,419*	,495*	1,000
	9.İşinizi severek mi yapıyorsunuz?	,176*	,264*	,272*	,253*	,235*	,069	,219*	,292*

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.5.3 İş Yaşantısındaki Problemlerin Analizleri

Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmış, sonuçlar Tablo 3.22’de sunulmaktadır.

Tablo 3.23: Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasındaki ilişki.

			İşyerinde yaşadığınız çatışma ve problemler, ev yaşantınıza ne kadar yansıyor?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Medeni Durum	Evli	sayı	19	36	29	36	10	130
		% satır	14,6%	27,7%	22,3%	27,7%	7,7%	100,0%
		% sütun	26,4%	32,7%	27,1%	29,8%	19,2%	28,1%
		% toplam	4,1%	7,8%	6,3%	7,8%	2,2%	28,1%
	Bekar	sayı	53	74	78	85	42	332
		% satır	16,0%	22,3%	23,5%	25,6%	12,7%	100,0%
		% sütun	73,6%	67,3%	72,9%	70,2%	80,8%	71,9%
		% toplam	11,5%	16,0%	16,9%	18,4%	9,1%	71,9%
Toplam	sayı	72	110	107	121	52	462	
	% satır	15,6%	23,8%	23,2%	26,2%	11,3%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	15,6%	23,8%	23,2%	26,2%	11,3%	100,0%	

Tablo 3.24: Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	3,508 ^a	4	,477
Olabilirlik Oranı	3,636	4	,457
Doğrusaldan doğrusala birleşme	,659	1	,417
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,477$ olduğu görülmektedir. $p > 0,05$ olduğundan işyerinde yaşanılan çatışma ve problemlerin, ev yaşantısına yansması ile medeni durum arasındaki ilişkinin analizi sonucunda; polislerin işyerinde yaşadıkları problemleri, ev yaşantılarına yansıtmaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak arıkcı ve elikkol (2009) tarafından iş-aile çatışmasının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yapılan çalışmada işletmelerde beyaz yakalı çalışanların medeni durumları ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. (arıkcı ve elikkol, 2009, s: 165).

Kurumdaki alışma süresi ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.24’de sunulmaktadır.

Tablo 3.25: Kurumdaki alışma süresi ile işini severek yapma arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	çoğu zaman	Her zaman	
Kurumdaki alışma Süreniz:	1-4 Yıl	sayı	10	17	31	90	152	300
		% satır	3,3%	5,7%	10,3%	30,0%	50,7%	100,0%
		% sütün	45,5%	60,7%	63,3%	68,2%	65,8%	64,9%
		% toplam	2,2%	3,7%	6,7%	19,5%	32,9%	64,9%
	5-10 Yıl	sayı	9	8	13	22	37	89
		% satır	10,1%	9,0%	14,6%	24,7%	41,6%	100,0%
		% sütün	40,9%	28,6%	26,5%	16,7%	16,0%	19,3%
		% toplam	1,9%	1,7%	2,8%	4,8%	8,0%	19,3%
	11-15 Yıl	sayı	1	0	0	5	8	14
		% satır	7,1%	0,0%	0,0%	35,7%	57,1%	100,0%
		% sütün	4,5%	0,0%	0,0%	3,8%	3,5%	3,0%
		% toplam	0,2%	0,0%	0,0%	1,1%	1,7%	3,0%
	16-20 Yıl	sayı	1	1	1	5	10	18
		% satır	5,6%	5,6%	5,6%	27,8%	55,6%	100,0%
		% sütün	4,5%	3,6%	2,0%	3,8%	4,3%	3,9%
		% toplam	0,2%	0,2%	0,2%	1,1%	2,2%	3,9%
	21 Yıl ve üzeri	sayı	1	2	4	10	24	41
		% satır	2,4%	4,9%	9,8%	24,4%	58,5%	100,0%
		% sütün	4,5%	7,1%	8,2%	7,6%	10,4%	8,9%
		% toplam	0,2%	0,4%	0,9%	2,2%	5,2%	8,9%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütün	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Örnekleme grubunun işini severek yapıp yapmadığı, kurumda çalışma süresine göre incelendiğinde 1-4 yıl arası çalışma süresi bulunanların %50’si, 5-10 yıl arası çalışma süresi bulunanların %41’i, 11-15 yıl arası çalışma süresi bulunanların %57’si, 16-20 yıl arası çalışma süresi bulunanların %55’i, 21 yıl ve üzeri çalışma süresi

bulunanların %58’i işini “her zaman” severek yaptığını belirtmişlerdir. Çalışma süresi ile işini sevme arasında ortalama değerlerde ciddi bir farklılık olmadığı da görülmektedir.

Tablo 3.26: Kurumdaki çalışma süresi ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	16,211 ^a	16	,438
Olabilirlik Oranı	17,301	16	,366
Doğrusaldan doğrusala birleşme	,145	1	,703
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,438$ olduğu görülmektedir. $p > 0,05$ olduğundan işini severek yapma ile kurumdaki çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir. Buna göre; polislerin işlerini severek yapmaları, kurumdaki çalışma süresinden etkilenmemektedir. Belirtilen bulgudan farklı olarak, çalışanların kurumda çalışma süreleri arttıkça, içsel motivasyonlarının ve duygusal bağlılıklarının arttığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008, s:149).

Öğrenim durumu ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 3.26’da sunulmaktadır.

Tablo 3.27: Öğrenim durumu ile işini severek yapma arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Öğrenim Durumu:	Lise	sayı	1	3	2	9	9	24
		% satır	4,2%	12,5%	8,3%	37,5%	37,5%	100,0%
		% sütun	4,5%	10,7%	4,1%	6,8%	3,9%	5,2%
		% toplam	0,2%	0,6%	0,4%	1,9%	1,9%	5,2%
	Üniversite	sayı	15	23	33	94	186	351
		% satır	4,3%	6,6%	9,4%	26,8%	53,0%	100,0%
		% sütun	68,2%	82,1%	67,3%	71,2%	80,5%	76,0%
		% toplam	3,2%	5,0%	7,1%	20,3%	40,3%	76,0%
	Yüksek Lisans	sayı	6	2	14	29	32	83
		% satır	7,2%	2,4%	16,9%	34,9%	38,6%	100,0%
		% sütun	27,3%	7,1%	28,6%	22,0%	13,9%	18,0%
		% toplam	1,3%	0,4%	3,0%	6,3%	6,9%	18,0%
	Doktora	sayı	0	0	0	0	4	4
		% satır	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% sütun	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,9%
		% toplam	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.26 incelendiğinde, lise mezunlarının %37'sinin işini “çoğu zaman” ve “her zaman” severek yaptığı, üniversite mezunu olanların %53'ünün, yüksek lisans mezunlarının %38'sinin, doktora mezunlarının da %100'ünün işini “her zaman” severek yaptığı sonucu ortaya çıkmıştır. İşini severek yapma sorusunun “çoğu zaman” ve “her zaman” yanıtlarının toplamları, tüm seçenekler için %70'in üzerinde çıkmıştır. Bu durum, genel olarak bakıldığında mezuniyet durumunun işi sevme ile doğrudan ilişkisi olmadığını da göstermektedir. İşin sevilerek yapılmasının başka parametrelere bağlı olmadığı sonucu, önceki analiz sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Tablo 3.28: Öğrenim durumu ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	18,322 ^a	12	,106
Olabilirlik Oranı	19,554	12	,076
Doğrusaldan doğrusala birleşme	,051	1	,821
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,106$ olduğu görülmektedir. $p > 0,05$ olduğundan işini severek yapma durumu ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir. Buna karşılık Abacı (2015)'nin çalışması farklı bir sonuç ortaya koymaktadır. Bakanlıklarda çalışanlar üzerine yapılan çalışmada, eğitim durumu ile işi severek yapma durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Abacı, 2015, s:26).

İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.28'de sunulmaktadır.

Tablo 3.29: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile işini severek yapma arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce, işyerinizde yaşadığımız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	Hiçbir zaman	sayı	3	0	2	5	22	32
		% satır	9,4%	0,0%	6,2%	15,6%	68,8%	100,0%
		% sütun	13,6%	0,0%	4,1%	3,8%	9,5%	6,9%
		% toplam	0,6%	0,0%	0,4%	1,1%	4,8%	6,9%
	Nadiren	sayı	4	10	15	37	102	168
		% satır	2,4%	6,0%	8,9%	22,0%	60,7%	100,0%
		% sütun	18,2%	35,7%	30,6%	28,0%	44,2%	36,4%
		% toplam	0,9%	2,2%	3,2%	8,0%	22,1%	36,4%
	Ara sıra	sayı	4	8	14	65	73	164
		% satır	2,4%	4,9%	8,5%	39,6%	44,5%	100,0%
		% sütun	18,2%	28,6%	28,6%	49,2%	31,6%	35,5%
		% toplam	0,9%	1,7%	3,0%	14,1%	15,8%	35,5%
	Çoğu zaman	sayı	5	8	16	24	28	81
		% satır	6,2%	9,9%	19,8%	29,6%	34,6%	100,0%
		% sütun	22,7%	28,6%	32,7%	18,2%	12,1%	17,5%
		% toplam	1,1%	1,7%	3,5%	5,2%	6,1%	17,5%
	Her zaman	sayı	6	2	2	1	6	17
		% satır	35,3%	11,8%	11,8%	5,9%	35,3%	100,0%
		% sütun	27,3%	7,1%	4,1%	0,8%	2,6%	3,7%
		% toplam	1,3%	0,4%	0,4%	0,2%	1,3%	3,7%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.28’de hiçbir zaman problem yaşamadığını belirten katılımcıların %68’i, nadiren problem yaşadığını belirten katılımcıların %60’ı, ara sıra problem ve çatışma olduğunu belirten katılımcıların %44’ü, çoğu zaman çatışmalar yaşandığını belirten katılımcıların %34’ü “her zaman” işini severek yaptığını söylemektedirler. Burada özellikle dikkati çeken durum çatışma sıklığı yaşayanların işi sevme duygularındaki azalmadır.

Tablo 3.30: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile işini severek yapma arasındaki ilişki Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	78,385 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	61,021	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	26,008	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işini severek yapma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre; Polislerin işlerini severek yapma durumları, işyerinde çatışma ve problemlerin yaşanma sıklığından etkilenmektedir. Benzer şekilde Çağlayan (2006) örgütsel çatışmaların şiddet ve sıklığının, çalışanları doğrudan ve dolaylı olarak rahatsız ettiğini ve motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmektedir (Çağlayan, 2006, s: 153).

Kurumdaki çalışma süresi ve işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.30'da sunulmaktadır.

Tablo 3.31: Kurumdaki çalışma süresi ve işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki.

			Sizce, işyerinizde yaşadığınız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Kurumdaki Çalışma Süreniz:	1-4 Yıl	sayı	26	125	108	36	5	300
		% satır	8,7%	41,7%	36,0%	12,0%	1,7%	100,0%
		% sütun	81,2%	74,4%	65,9%	44,4%	29,4%	64,9%
		% toplam	5,6%	27,1%	23,4%	7,8%	1,1%	64,9%
	5-10 Yıl	sayı	3	21	33	27	5	89
		% satır	3,4%	23,6%	37,1%	30,3%	5,6%	100,0%
		% sütun	9,4%	12,5%	20,1%	33,3%	29,4%	19,3%
		% toplam	0,6%	4,5%	7,1%	5,8%	1,1%	19,3%
	11-15 Yıl	sayı	1	4	7	2	0	14
		% satır	7,1%	28,6%	50,0%	14,3%	0,0%	100,0%
		% sütun	3,1%	2,4%	4,3%	2,5%	0,0%	3,0%
		% toplam	0,2%	0,9%	1,5%	0,4%	0,0%	3,0%
	16-20 Yıl	sayı	2	4	6	4	2	18
		% satır	11,1%	22,2%	33,3%	22,2%	11,1%	100,0%
		% sütun	6,2%	2,4%	3,7%	4,9%	11,8%	3,9%
		% toplam	0,4%	0,9%	1,3%	0,9%	0,4%	3,9%
	21 Yıl ve Üzeri	sayı	0	14	10	12	5	41
		% satır	0,0%	34,1%	24,4%	29,3%	12,2%	100,0%
		% sütun	0,0%	8,3%	6,1%	14,8%	29,4%	8,9%
		% toplam	0,0%	3,0%	2,2%	2,6%	1,1%	8,9%
Toplam	sayı	32	168	164	81	17	462	
	% satır	6,9%	36,4%	35,5%	17,5%	3,7%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	6,9%	36,4%	35,5%	17,5%	3,7%	100,0%	

Kurumda 1-4 yıl arası çalışanlar, işyerinde yaşanan çatışmaların sıklığı sorusuna %41 ile “nadiren” cevabını vermişlerdir. 5-10 yıl arasında çalışanlar %37 ile “ara sıra” işyerinde çatışmalar yaşandığını belirtmişlerdir. 11-15 yıl arasında çalışma süresi bulunan grup %50 ile, 16-20 yıl arasında çalışma süresi bulunan grup %33 ile “ara sıra” işyerinde çatışmalar yaşandığını, 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi bulunan grup %34 oranında “nadiren” işyerinde çatışmalar yaşandığını belirtmişlerdir. Tablodaki sonuçlara göre kurumda çalışma süresi yeni olanlar ile eski olanlar daha az çatışma sıklığı yaşadıklarını belirtirken, diğer gruplarda bu sonuç “nadiren” olarak çıkmıştır.

Tablo 3.32: Kurumdaki çalışma süresi ve işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	48,783 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	48,368	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	21,766	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile kurumdaki çalışma süresi arasındaki ilişkinin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işyerinde yaşadıkları problemler ve çatışmaların sıklığı, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Benzer şekilde Kavacık vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel çatışma ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kavacık vd., 2013, s: 75).

Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansıma yöntemleri ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analizi edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.32’de sunulmaktadır.

Tablo 3.33: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki.

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamınıza yansımaya yöntemlerinden memnun musunuz?	Hiçbir zaman	sayı	13	10	12	14	24	73
		% satır	17,8%	13,7%	16,4%	19,2%	32,9%	100,0%
		% sütun	59,1%	35,7%	24,5%	10,6%	10,4%	15,8%
		% toplam	2,8%	2,2%	2,6%	3,0%	5,2%	15,8%
	Nadiren	sayı	5	13	20	40	53	131
		% satır	3,8%	9,9%	15,3%	30,5%	40,5%	100,0%
		% sütun	22,7%	46,4%	40,8%	30,3%	22,9%	28,4%
		% toplam	1,1%	2,8%	4,3%	8,7%	11,5%	28,4%
	Ara sıra	sayı	2	2	13	48	65	130
		% satır	1,5%	1,5%	10,0%	36,9%	50,0%	100,0%
		% sütun	9,1%	7,1%	26,5%	36,4%	28,1%	28,1%
		% toplam	0,4%	0,4%	2,8%	10,4%	14,1%	28,1%
	Çoğu zaman	sayı	0	3	4	28	75	110
		% satır	0,0%	2,7%	3,6%	25,5%	68,2%	100,0%
		% sütun	0,0%	10,7%	8,2%	21,2%	32,5%	23,8%
		% toplam	0,0%	0,6%	0,9%	6,1%	16,2%	23,8%
	Her zaman	sayı	2	0	0	2	14	18
		% satır	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%	77,8%	100,0%
		% sütun	9,1%	0,0%	0,0%	1,5%	6,1%	3,9%
		% toplam	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%	3,0%	3,9%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.32 incelendiğinde yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden hiçbir zaman memnun olmayanların %32’si, nadiren memnun kalanların %40’ı, ara sıra memnuniyet düzeyi bulunanların %50’si, çoğu zaman uygulamalardan memnun olanların %68’si ve her zaman memnun olanların %77’i işini “her zaman” severek yaptığını belirtmişlerdir. İşini severek yapma oranlarındaki yükselişin, yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnuniyetin artışı ile doğru orantılı olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 3.34: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	90,317 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	89,650	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	55,783	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işini severek yapma durumu ile yönetsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma arasındaki ilişkinin, anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işini severek yapmaları, işyerindeki yönetsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olmalarına göre farklılık göstermektedir. Yönetsel kararların uygulanma yöntemlerinin değerlendirildiği bir diğer çalışmada, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzı uygulamalarının, çalışanların iş doyumuna olumlu etkisi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Batmaz, 2012, s:120).

Yönetsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.34’de sunulmaktadır.

Tablo 3.35: Yönetsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasındaki ilişki

			İşinizi severek mi yapıyorsunuz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Yönetsel kararların iş doyumunuza (işinizi mutlu ve huzurlu bir şekilde yapmanıza) olumlu etki yaptığımı söyleyebilir misiniz?	Hiçbir zaman	sayı	10	10	8	17	24	69
		% satır	14,5%	14,5%	11,6%	24,6%	34,8%	100,0%
		% sütun	45,5%	35,7%	16,3%	12,9%	10,4%	14,9%
		% toplam	2,2%	2,2%	1,7%	3,7%	5,2%	14,9%
	Nadiren	sayı	5	10	18	40	54	127
		% satır	3,9%	7,9%	14,2%	31,5%	42,5%	100,0%
		% sütun	22,7%	35,7%	36,7%	30,3%	23,4%	27,5%
		% toplam	1,1%	2,2%	3,9%	8,7%	11,7%	27,5%
	Ara sıra	sayı	4	6	19	51	77	157
		% satır	2,5%	3,8%	12,1%	32,5%	49,0%	100,0%
		% sütun	18,2%	21,4%	38,8%	38,6%	33,3%	34,0%
		% toplam	0,9%	1,3%	4,1%	11,0%	16,7%	34,0%
	Çoğu zaman	sayı	2	2	2	18	49	73
		% satır	2,7%	2,7%	2,7%	24,7%	67,1%	100,0%
		% sütun	9,1%	7,1%	4,1%	13,6%	21,2%	15,8%
		% toplam	0,4%	0,4%	0,4%	3,9%	10,6%	15,8%
	Her zaman	sayı	1	0	2	6	27	36
		% satır	2,8%	0,0%	5,6%	16,7%	75,0%	100,0%
		% sütun	4,5%	0,0%	4,1%	4,5%	11,7%	7,8%
		% toplam	0,2%	0,0%	0,4%	1,3%	5,8%	7,8%
Toplam	sayı	22	28	49	132	231	462	
	% satır	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	4,8%	6,1%	10,6%	28,6%	50,0%	100,0%	

Tablo 3.34 incelendiğinde yönetimsel kararların iş doyumuna hiçbir zaman olumlu etkisi olmadığını söyleyenlerin %34'ü nadiren olumlu etkisi olduğunu söyleyenlerin %42'si, ara sıra olumlu etkisi olduğunu söyleyenlerin %49'u çoğu zaman olumlu etkisi olduğunu söyleyenlerin %67'si ve her zaman olumlu etkisi olduğunu söyleyenlerin %75'i işini “her zaman” severek yaptığını belirtmişlerdir. İşini severek yapma oranlarındaki artış ile yönetimsel kararların iş doyumuna etkisindeki olumlu yaklaşımların doğru orantılı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.36: Yönetimsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	54,277 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	51,847	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	35,985	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işini severek yapma durumu ile yönetimsel kararların iş doyumuna etkisi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işini severek yapma durumları ile işyerindeki yönetimsel kararların iş doyumuna etkisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yönetimsel kararların uygulanma yöntemi, liderlik ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s:291). Dolayısıyla çalışmanın sonucu, Yılmaz ve Ceylan (2011)'ın liderlik davranışları düzeyi ile iş doyumunu arasında belirttikleri ilişkiyi desteklemektedir.

Katılımcıların demografik verileri ile işyerindeki çatışma sıklığı, yönetimsel kararlardan memnuniyet ve bu kararların iş doyumuna etkisi ile işin severek yapılıp yapılmadığı arasında yapılan korelasyon sonuçları Tablo 3.36'da sunulmaktadır.

Tablo 3.37: Demografik verileri ile işyerindeki çatışma sıklığı, yönetsel kararlardan memnuniyet ve bu kararların iş doyumuna etkisi ile işin severek yapılıp yapılmadığı arasında yapılan korelasyon.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spearman's rho	1.Yaş	1,000							
	2.Cinsiyet	,158**	1,000						
	3.Medeni Hal	-,726**	-,039	1,000					
	4.Öğrenim Durumu:	,027	,050	,059	1,000				
	5.Kurumdaki Çalışma Süreniz:	,817**	,219**	-,700**	-,059	1,000			
	6. İşyerinizde yaşadığınız çatışmaların sıklığı nedir?	,224**	,014	-,237**	,079	,245**	1,000		
	7.Yönetimsel kararların yöntemlerinden memnun musunuz?	-,117*	,048	,040	-,044	-,128**	-,382**	1,000	
	8.Yönetimsel kararların iş doyumunuza olumlu etki yaptığını söyleyebilir misiniz?	-,042	,016	,015	-,019	-,049	-,300**	,597**	1,000
	9.İşinizi severek mi yapıyorsunuz?	-,091	-,007	,030	-,038	-,019	-,235**	,330**	,270**
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Tablo 3.36 incelendiğinde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi, işyerinde yaşanan problemlerin sıklığı ile işini severek yapma arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Yaş arttıkça, öğrenim durumu yükseldikçe ve kurumdaki çalışma süresi arttıkça işi severek yapma eğilimi azalacaktır. Medeni hal, yönetsel kararların yönteminden memnun olma, bu kararların iş doyumuna etkisi ile işini severek yapma arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Bir değişken arttıkça diğer değişkende artmaktadır. Yönetsel kararlardan memnun kalma ve bu kararların iş doyumuna olumlu etkisi arttıkça, işini severek yapma eğilimi de artacaktır. Ayrıca Tablo 3.36'da işyerinde yaşanan problemlerin sıklığı, yönetsel kararların yönteminden memnun olma ve bu kararların iş doyumuna etkisi ile işini severek yapma arasında ($p < 0,001$) anlamlı farklılaşma görülmektedir.

Yönetsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.37'de sunulmaktadır.

Tablo 3.38: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki.

			Sizce, işyerinizde yaşadığınız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamınıza yansımaya yöntemlerinden memnun musunuz?	Hiçbir zaman	sayı	3	17	16	25	12	73
		% satır	4,1%	23,3%	21,9%	34,2%	16,4%	100,0%
		% sütun	9,4%	10,1%	9,8%	30,9%	70,6%	15,8%
		% toplam	0,6%	3,7%	3,5%	5,4%	2,6%	15,8%
	Nadiren	sayı	4	36	54	34	3	131
		% satır	3,1%	27,5%	41,2%	26,0%	2,3%	100,0%
		% sütun	12,5%	21,4%	32,9%	42,0%	17,6%	28,4%
		% toplam	0,9%	7,8%	11,7%	7,4%	0,6%	28,4%
	Ara sıra	sayı	4	56	53	15	2	130
		% satır	3,1%	43,1%	40,8%	11,5%	1,5%	100,0%
		% sütun	12,5%	33,3%	32,3%	18,5%	11,8%	28,1%
		% toplam	0,9%	12,1%	11,5%	3,2%	0,4%	28,1%
	Çoğu zaman	sayı	14	51	38	7	0	110
		% satır	12,7%	46,4%	34,5%	6,4%	0,0%	100,0%
		% sütun	43,8%	30,4%	23,2%	8,6%	0,0%	23,8%
		% toplam	3,0%	11,0%	8,2%	1,5%	0,0%	23,8%
	Her zaman	sayı	7	8	3	0	0	18
		% satır	38,9%	44,4%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%
		% sütun	21,9%	4,8%	1,8%	0,0%	0,0%	3,9%
		% toplam	1,5%	1,7%	0,6%	0,0%	0,0%	3,9%
Toplam	sayı	32	168	164	81	17	462	
	% satır	6,9%	36,4%	35,5%	17,5%	3,7%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	6,9%	36,4%	35,5%	17,5%	3,7%	100,0%	

Örneklem grubunun işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığının yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olup olmama durumuna göre incelendiğinde, hiçbir zaman memnun olmayanların %34'ü işyerinde çoğu zaman problem ve çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Uygulamalardan nadiren memnun kalanların %41'i işyerinde “ara sıra” problem ve çatışmalar yaşamaktadır. Ara sıra memnun olanların %43'ü, çoğu zaman uygulamalardan memnun olanların %46'sı ve her zaman memnun olanların %44'ü işyerinde “nadiren” problem ve çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.39: Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olma ile işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı arasındaki ilişki: Ki kare testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	127,316 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	108,453	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	75,986	1	,000
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile yönetsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnun olup olmama arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı, yönetsel uygulama ve kararlardan memnun olmalarına göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.

Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.39’da sunulmaktadır.

Tablo 3.40: Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki.

			Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerini, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?					Total
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce hatalı bir yönetim stratejisi uyguluyorsanız, bunu iş arkadaşlarınızla tartışır mısınız?	Hiçbir zaman	sayı	5	1	4	0	1	11
		% satır	45,5%	9,1%	36,4%	0,0%	9,1%	100,0%
		% sütun	5,8%	0,7%	2,8%	0,0%	8,3%	2,4%
		% toplam	1,1%	0,2%	0,9%	0,0%	0,2%	2,4%
	Nadiren	sayı	5	11	16	9	1	42
		% satır	11,9%	26,2%	38,1%	21,4%	2,4%	100,0%
		% sütun	5,8%	7,7%	11,3%	11,1%	8,3%	9,1%
		% toplam	1,1%	2,4%	3,5%	1,9%	0,2%	9,1%
	Ara sıra	sayı	15	37	40	16	2	110
		% satır	13,6%	33,6%	36,4%	14,5%	1,8%	100,0%
		% sütun	17,4%	26,1%	28,4%	19,8%	16,7%	23,8%
		% toplam	3,2%	8,0%	8,7%	3,5%	0,4%	23,8%
	Çoğu zaman	sayı	24	67	62	45	4	202
		% satır	11,9%	33,2%	30,7%	22,3%	2,0%	100,0%
		% sütun	27,9%	47,2%	44,0%	55,6%	33,3%	43,7%
		% toplam	5,2%	14,5%	13,4%	9,7%	0,9%	43,7%
	Her zaman	sayı	37	26	19	11	4	97
		% satır	38,1%	26,8%	19,6%	11,3%	4,1%	100,0%
		% sütun	43,0%	18,3%	13,5%	13,6%	33,3%	21,0%
		% toplam	8,0%	5,6%	4,1%	2,4%	0,9%	21,0%
Total	sayı	86	142	141	81	12	462	
	% satır	18,6%	30,7%	30,5%	17,5%	2,6%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	18,6%	30,7%	30,5%	17,5%	2,6%	100,0%	

Tablo 3.39 incelendiğinde hatalı bir yönetim stratejisini hiçbir zaman iş arkadaşları ile tartışmadığını belirtenlerin %45'i ve her zaman diyenlerin %38'i, amirlerin karar alma aşamasında astların fikirlerini hiçbir zaman kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Hatalı yönetim stratejilerini iş arkadaşları ile nadiren (%38) ve ara sıra (%36) tartışanlar ise, amirlerin karar alma aşamasında ara sıra astların fikirlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. İş arkadaşları ile hatalı yönetim stratejilerini çoğu zaman tartışanların %33'ü ise amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında nadiren kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.41: Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	51,397 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	48,865	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	4,249	1	,039
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan hatalı bir yönetim stratejisinin iş arkadaşları arasında tartışılması ile amirlerin karar alma aşamasında astların fikirlerini kullanıp kullanmaması arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin hatalı bir yönetim stratejisini tartışması ile amirlerin karar alma aşamasında fikirlerini alması arasında anlamlı farklılık olduğu söylenebilir.

Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analizi edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.41'de sunulmaktadır.

Tablo 3.42: Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki.

			Sizce hatalı bir yönetim stratejisi uygulanıyorsa, bunu iş arkadaşlarınızla tartışır mısınız?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Amirinize rahat ulaşabiliyor musunuz?	Hiçbir zaman	sayı	3	2	5	4	9	23
		% satır	13,0%	8,7%	21,7%	17,4%	39,1%	100,0%
		% sütun	27,3%	4,8%	4,5%	2,0%	9,3%	5,0%
		% toplam	0,6%	0,4%	1,1%	0,9%	1,9%	5,0%
	Nadiren	sayı	1	4	11	21	13	50
		% satır	2,0%	8,0%	22,0%	42,0%	26,0%	100,0%
		% sütun	9,1%	9,5%	10,0%	10,4%	13,4%	10,8%
		% toplam	0,2%	0,9%	2,4%	4,5%	2,8%	10,8%
	Ara sıra	sayı	0	4	25	18	6	53
		% satır	0,0%	7,5%	47,2%	34,0%	11,3%	100,0%
		% sütun	0,0%	9,5%	22,7%	8,9%	6,2%	11,5%
		% toplam	0,0%	0,9%	5,4%	3,9%	1,3%	11,5%
	Çoğu zaman	sayı	2	22	48	103	33	208
		% satır	1,0%	10,6%	23,1%	49,5%	15,9%	100,0%
		% sütun	18,2%	52,4%	43,6%	51,0%	34,0%	45,0%
		% toplam	0,4%	4,8%	10,4%	22,3%	7,1%	45,0%
	Her zaman	sayı	5	10	21	56	36	128
		% satır	3,9%	7,8%	16,4%	43,8%	28,1%	100,0%
		% sütun	45,5%	23,8%	19,1%	27,7%	37,1%	27,7%
		% toplam	1,1%	2,2%	4,5%	12,1%	7,8%	27,7%
Toplam	sayı	11	42	110	202	97	462	
	% satır	2,4%	9,1%	23,8%	43,7%	21,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	2,4%	9,1%	23,8%	43,7%	21,0%	100,0%	

Tablo 3.41 incelendiğinde amirlerine hiç ulaşamayanların %39'u hatalı bir uygulamayı "her zaman" arkadaşları ile tartıştıklarını, nadiren ulaşanların %42'si hatalı bir uygulamayı "çoğu zaman" tartıştıklarını, ara sıra ulaşabilenlerin %47'si "ara sıra" tartıştıklarını, çoğu zaman ulaşabilenlerin %49,5'i ve her zaman ulaşabilenlerin ise %43'ü hatalı bir uygulamayı "çoğu zaman" arkadaşlar arasında tartıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.43: Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	50,183 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	44,479	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	1,209	1	,271
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan amirlere rahat ulaşılabilmesi ile hatalı bir yönetim stratejisinin arkadaşlar arasında tartışılması arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; amirlere rahat ulaşabilmesi ile hatalı bir yönetim stratejisinin arkadaşlar arasında tartışılması arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

3.5.4 Örneklem Grubunun Çatışma Karşısındaki Tutumları

Örneklem grubunun, herhangi bir çatışma karşısındaki tutumlarını içeren soruların (6, 12, 13, 14 ve 19. sorular) tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.43’de verilmiştir.

Tablo 3.44: Çatışma karşısındaki tutumların tanımlayıcı istatistikleri.

	Ortalama	Ortanca	Mod	Standart Sapma	Varyans	Aralık
Grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız?	2,75	3	3	0,966	0,932	4
Örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelir misiniz?	2,04	2	1	1,005	1,009	4
Çatışma ortamının sona erdirilebilmesi için ödün verir misiniz?	2,84	3	3	1,155	1,335	4
Sizi doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşüncelerinizle taraf olarak katılır mısınız?	2,33	2	2	1,04	1,082	4
Yaşadığımız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinizde mi çözmeye çalışırsınız?	3,51	4	4	0,992	0,984	4

Tablo 3.43 incelendiğinde; örneklem grubunun, grup içi tartışmalarda “ara sıra” sessiz kaldığı, “hiçbir zaman” örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelmediği, “ara sıra” çatışmanın bitmesi için ödün verdiği, onu doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda çatışma ortamına kendi düşünceleri ile taraf olarak “nadiren” katıldığı ve yaşadığı çatışmaları “çoğu zaman” dışarıya yansıtmadan kendi içinde çözmeye çalıştığı görülmektedir.

Herhangi bir çatışma karşısındaki tutumları içeren sorulara verilen her bir yanıt için frekans ve yüzde değerleri, Tablo 3.44’de görülmektedir.

Tablo 3.45: Çatışma karşısındaki tutumlara ilişkin frekans ve yüzde değerleri.

	Hiçbir zaman		Nadiren		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman	
	n*	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız?	45	9,7	137	29,7	181	39,2	85	18,4	14	3,0
Örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelir misiniz?	170	36,8	151	32,7	101	21,9	33	7,1	7	1,5
Çatışma ortamının sona erdirilebilmesi için ödün verir misiniz?	75	16,2	97	21,0	144	31,2	118	25,5	28	6,1
Sizi doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşüncelerinizle taraf olarak katılır mısınız?	109	23,6	164	35,5	130	28,1	44	9,5	15	3,2
Yaşadığınız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinizde mi çözmeye çalışırsınız?	17	3,7	58	12,6	118	25,5	209	45,2	60	13,0
* n: Frekans										

Tablo 3.44’de; “grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız” sorusuna en çok %39 oranında “ara sıra” ve en az %3 oranında “her zaman” yanıtı verilmiştir. “Örgüt içi çatışmayı görmezden gelir misiniz” sorusuna en fazla verilen yanıtın %36,8 ile “hiçbir zaman”, en az verilen yanıtın ise %1 ile “her zaman” olduğu görülmektedir. “Çatışma ortamının sona erdirilebilmesi için ödün verir misiniz” sorusuna bakıldığında “ara sıra” yanıtı veren katılımcıların %31 ile en yüksek orana sahip oldukları, “her zaman” yanıtını veren katılımcıların ise %6 ile en düşük orana sahip oldukları görülmektedir. “Sizi doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşüncelerinizle taraf olarak katılır mısınız” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde en çok %35 ile “nadiren”, en düşük %3 ile “her zaman” yanıtı olmuştur. “Yaşadığınız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinizde mi çözmeye çalışırsınız” sorusuna katılımcıların %45’i “çoğu zaman”, %3’ü “hiçbir zaman” yanıtını vermişlerdir. Bu sonuçlara göre genel olarak grup içi çatışmalarda “ara sıra” sessiz kalındığı, örgüt içi çatışmalara duyarsız kalınmadığı, çatışmaların sona erdirilmesi için “ara sıra” ödün verildiği, doğrudan ilgili olunmayan bir konudaki çatışma ortamına

“nadiren” şahsi düşünceler ile taraf olunduğu, yaşanan çatışmaların ise “çoğu zaman” kendi içinde çözülmeye çalışıldığı söylenebilir.

İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.45’de sunulmuştur.

Tablo 3.46: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalma arasındaki ilişki.

			Grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce, işyerinizde yaşadığınız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	Hiçbir zaman	sayı	4	6	5	12	5	32
		% satır	12,5%	18,8%	15,6%	37,5%	15,6%	100,0%
		% sütun	8,9%	4,4%	2,8%	14,1%	35,7%	6,9%
		% toplam	0,9%	1,3%	1,1%	2,6%	1,1%	6,9%
	Nadiren	sayı	13	54	66	32	3	168
		% satır	7,7%	32,1%	39,3%	19,0%	1,8%	100,0%
		% sütun	28,9%	39,4%	36,5%	37,6%	21,4%	36,4%
		% toplam	2,8%	11,7%	14,3%	6,9%	0,6%	36,4%
	Ara sıra	sayı	11	59	68	24	2	164
		% satır	6,7%	36,0%	41,5%	14,6%	1,2%	100,0%
		% sütun	24,4%	43,1%	37,6%	28,2%	14,3%	35,5%
		% toplam	2,4%	12,8%	14,7%	5,2%	0,4%	35,5%
	Çoğu zaman	sayı	10	16	39	13	3	81
		% satır	12,3%	19,8%	48,1%	16,0%	3,7%	100,0%
		% sütun	22,2%	11,7%	21,5%	15,3%	21,4%	17,5%
		% toplam	2,2%	3,5%	8,4%	2,8%	0,6%	17,5%
	Her zaman	sayı	7	2	3	4	1	17
		% satır	41,2%	11,8%	17,6%	23,5%	5,9%	100,0%
		% sütun	15,6%	1,5%	1,7%	4,7%	7,1%	3,7%
		% toplam	1,5%	0,4%	0,6%	0,9%	0,2%	3,7%
Toplam	sayı	45	137	181	85	14	462	
	% satır	9,7%	29,7%	39,2%	18,4%	3,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	9,7%	29,7%	39,2%	18,4%	3,0%	100,0%	

Tablo 3.45 incelendiğinde işyerinde hiçbir zaman problem ve çatışma yaşamayanların %37’sinin “çoğu zaman” grup içi tartışmalarda sessiz kaldığı, nadiren problem yaşayanların %39’unun, ara sıra problem yaşayanların %41’inin, çoğu zaman problem yaşayanların ise %48’inin “ara sıra” grup içi tartışmalarda sessiz kaldığı görülmektedir. Her zaman problem ve çatışma yaşayanların %41’i “hiçbir zaman” grup içi tartışmalarda sessiz kalmamaktadır.

Tablo 3.47: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalma arasındaki ilişki: Ki kare test.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	65,181 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	51,078	16	,000
Doğrusaldan doğrusala birleşme	4,104	1	,043
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,000$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalıp kalmama arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile grup içi tartışmalarda sessiz kalıp kalmama durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi çatışmayı görmezden gelme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analizi edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.47’de verilmiştir.

Tablo 3.48: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi çatışmayı görmezden gelme arasındaki ilişki.

			Örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelir misiniz?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce, işyerinizde yaşadığımız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	Hiçbir zaman	sayı	8	11	9	3	1	32
		% satır	25,0%	34,4%	28,1%	9,4%	3,1%	100,0%
		% sütun	4,7%	7,3%	8,9%	9,1%	14,3%	6,9%
		% toplam	1,7%	2,4%	1,9%	0,6%	0,2%	6,9%
	Nadiren	sayı	67	57	33	11	0	168
		% satır	39,9%	33,9%	19,6%	6,5%	0,0%	100,0%
		% sütun	39,4%	37,7%	32,7%	33,3%	0,0%	36,4%
		% toplam	14,5%	12,3%	7,1%	2,4%	0,0%	36,4%
	Ara sıra	sayı	56	52	48	6	2	164
		% satır	34,1%	31,7%	29,3%	3,7%	1,2%	100,0%
		% sütun	32,9%	34,4%	47,5%	18,2%	28,6%	35,5%
		% toplam	12,1%	11,3%	10,4%	1,3%	0,4%	35,5%
	Çoğu zaman	sayı	31	29	10	10	1	81
		% satır	38,3%	35,8%	12,3%	12,3%	1,2%	100,0%
		% sütun	18,2%	19,2%	9,9%	30,3%	14,3%	17,5%
		% toplam	6,7%	6,3%	2,2%	2,2%	0,2%	17,5%
	Her zaman	sayı	8	2	1	3	3	17
		% satır	47,1%	11,8%	5,9%	17,6%	17,6%	100,0%
		% sütun	4,7%	1,3%	1,0%	9,1%	42,9%	3,7%
		% toplam	1,7%	0,4%	0,2%	0,6%	0,6%	3,7%
Toplam	sayı	170	151	101	33	7	462	
	% satır	36,8%	32,7%	21,9%	7,1%	1,5%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	36,8%	32,7%	21,9%	7,1%	1,5%	100,0%	

Örnekleme grubunun işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelip gelmemesi incelendiğinde hiçbir zaman problem yaşamayanların %34'ü “nadiren” örgüt içi çatışmaları görmezden geldiğini, nadiren problem yaşayanların %39'u, ara sıra problem yaşayanların %34'ü, çoğu zaman problem yaşayanların ise %38'i ve her zaman problem yaşayanların %47'si “hiçbir zaman” örgüt içi çatışmaları görmezden gelmediğini belirtmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt içi çatışmaların genel olarak görmezden gelinmediği söylenebilir.

Tablo 3.49: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi çatışmayı görmezden gelme arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	56,791 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	40,405	16	,001
Doğrusaldan doğrusala birleşme	,506	1	,477
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelip gelmeme arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelip gelmeme arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile çatışmaların sonlanması için ödün verilip verilmemesi arasında yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 3.49'da verilmiştir. Yapılan test sonucunda $p = 0,160$ bulunmuş, bulunan sonuç $0,05$ 'den büyük olduğu için bu iki parametre arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile çatışmaların sonlanması için ödün verip vermemeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.50: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile çatışmaların sonlanması için ödün verilip verilmemesi arasındaki ilişki: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	21,498 ^a	16	,160
Olabilirlik Oranı	20,096	16	,216
Doğrusaldan doğrusala birleşme	,551	1	,458
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilenilmeyen bir konuya bireysel düşüncelerle katılma ilişkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.50'de sunulmaktadır.

Tablo 3.51: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilenilmeyen bir konuya bireysel düşüncelerle katılma ilişkisi.

			Sizi doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşüncelerinizle taraf olarak katılır mısınız?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce, işyerinizde yaşadığınız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	Hiçbir zaman	sayı	11	7	8	4	2	32
		% satır	34,4%	21,9%	25,0%	12,5%	6,2%	100,0%
		% sütun	10,1%	4,3%	6,2%	9,1%	13,3%	6,9%
		% toplam	2,4%	1,5%	1,7%	0,9%	0,4%	6,9%
	Nadiren	sayı	44	68	42	13	1	168
		% satır	26,2%	40,5%	25,0%	7,7%	0,6%	100,0%
		% sütun	40,4%	41,5%	32,3%	29,5%	6,7%	36,4%
		% toplam	9,5%	14,7%	9,1%	2,8%	0,2%	36,4%
	Ara sıra	sayı	36	55	57	11	5	164
		% satır	22,0%	33,5%	34,8%	6,7%	3,0%	100,0%
		% sütun	33,0%	33,5%	43,8%	25,0%	33,3%	35,5%
		% toplam	7,8%	11,9%	12,3%	2,4%	1,1%	35,5%
	Çoğu zaman	sayı	14	30	20	15	2	81
		% satır	17,3%	37,0%	24,7%	18,5%	2,5%	100,0%
		% sütun	12,8%	18,3%	15,4%	34,1%	13,3%	17,5%
		% toplam	3,0%	6,5%	4,3%	3,2%	0,4%	17,5%
	Her zaman	sayı	4	4	3	1	5	17
		% satır	23,5%	23,5%	17,6%	5,9%	29,4%	100,0%
		% sütun	3,7%	2,4%	2,3%	2,3%	33,3%	3,7%
		% toplam	0,9%	0,9%	0,6%	0,2%	1,1%	3,7%
Toplam	sayı	109	164	130	44	15	462	
	% satır	23,6%	35,5%	28,1%	9,5%	3,2%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	23,6%	35,5%	28,1%	9,5%	3,2%	100,0%	

Örnekleme grubunun işyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşünceleri ile taraf olarak katılıp katılmamaları arasındaki ilişki incelendiğinde, hiçbir zaman problem yaşamayanların %34'ü “hiçbir zaman” çatışma ortamına kendi düşünceleriyle taraf olarak katılmadığını, nadiren problem yaşayanların %40'ı, “nadiren” çatışma ortamına kendi düşünceleriyle taraf olarak katıldığını, ara sıra problem yaşayanların %34'ü, “ara sıra” çatışma ortamına kendi düşünceleriyle taraf olarak katıldığını, çoğu zaman problem yaşayanların %37'si “nadiren” çatışma ortamına kendi düşünceleriyle taraf olarak katıldığını, her zaman problem yaşayanların %29'u “her zaman” çatışma ortamına kendi düşünceleriyle taraf olarak katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.50'de dikkati çeken bir başka sonuç, işyerinde problem ve çatışmaların sıklığı sorusuna “çoğu zaman” diyenlerin doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşünceleri ile taraf olarak katılıp katılmamaları sorusuna “nadiren” yanıtını en büyük oranda vermelerine karşılık, diğer tüm seçeneklere verilen yanıtların en büyük oranlarının birbiriyle aynı olmalarıdır. Bu sonuç, genel olarak bu iki parametre arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermesi açısından önemli bulunmuştur.

Tablo 3.52: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilendirilmeyen bir konuya bireysel düşüncelerle katılma ilişkisi: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	61,522 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	39,434	16	,001
Doğrusaldan doğrusala birleşme	9,116	1	,003
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşünceleri ile taraf olarak katılıp katılmama arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşünceleri ile taraf olarak katılıp katılmama ilişkisi, anlamlı farklılaşma göstermektedir.

İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile yaşanan çatışmaları kendi içinde çözme ilişkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.52'de sunulmaktadır.

Tablo 3.53: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile yaşanan çatışmaları kendi içinde çözme ilişkisi.

			Yaşadığınız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinde mi çözmeye çalışırsınız?					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	
Sizce, işyerinizde yaşadığımız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?	Hiçbir zaman	sayı	1	4	5	12	10	32
		% satır	3,1%	12,5%	15,6%	37,5%	31,2%	100,0%
		% sütun	5,9%	6,9%	4,2%	5,7%	16,7%	6,9%
		% toplam	0,2%	0,9%	1,1%	2,6%	2,2%	6,9%
	Nadiren	sayı	3	21	43	79	22	168
		% satır	1,8%	12,5%	25,6%	47,0%	13,1%	100,0%
		% sütun	17,6%	36,2%	36,4%	37,8%	36,7%	36,4%
		% toplam	0,6%	4,5%	9,3%	17,1%	4,8%	36,4%
	Ara sıra	sayı	4	21	48	78	13	164
		% satır	2,4%	12,8%	29,3%	47,6%	7,9%	100,0%
		% sütun	23,5%	36,2%	40,7%	37,3%	21,7%	35,5%
		% toplam	0,9%	4,5%	10,4%	16,9%	2,8%	35,5%
	Çoğu zaman	sayı	4	10	19	37	11	81
		% satır	4,9%	12,3%	23,5%	45,7%	13,6%	100,0%
		% sütun	23,5%	17,2%	16,1%	17,7%	18,3%	17,5%
		% toplam	0,9%	2,2%	4,1%	8,0%	2,4%	17,5%
Her zaman	sayı	5	2	3	3	4	17	
	% satır	29,4%	11,8%	17,6%	17,6%	23,5%	100,0%	
	% sütun	29,4%	3,4%	2,5%	1,4%	6,7%	3,7%	
	% toplam	1,1%	0,4%	0,6%	0,6%	0,9%	3,7%	
Toplam	sayı	17	58	118	209	60	462	
	% satır	3,7%	12,6%	25,5%	45,2%	13,0%	100,0%	
	% sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	3,7%	12,6%	25,5%	45,2%	13,0%	100,0%	

Örnekleme grubunun işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinde çözmeye çalışıp çalışmaması incelendiğinde hiçbir zaman problem yaşamayanların %37’si, nadiren problem yaşayanların %47’si, ara sıra problem yaşayanların %47’si, çoğu zaman problem yaşayanların %45’i “çoğu zaman” çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinde çözmeye çalıştığını ve her zaman problem yaşayanların %23’ü “her zaman” çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinde çözmeye çalıştığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, yaşanan çatışmaların dışarıya yansıtılmadan büyük oranda kendi içinde çözülmeye çalışıldığını göstermektedir.

Tablo 3.54: İşyerinde yaşanan problem ve çatışmaların sıklığı ile yaşanan çatışmaları kendi içinde çözme ilişkisi: Ki kare testi.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	52,519 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	33,419	16	,007
Doğrusaldan doğrusala birleşme	5,872	1	,015
Geçerli Kayıt Sayısı	462		

Yapılan Ki-kare testi sonucunda anlamlılık değerinin (Asymp. Sig.) $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. $p < 0,05$ olduğundan işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile kişinin çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinde çözmeye çalışıp çalışmaması arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; polislerin işyerinde yaşadığı problem ve çatışmaların sıklığı ile çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinde çözmeye çalışıp çalışmaması arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir

3.5.5 Çoktan Seçmeli Soruların Analizleri

Anket sorularının üçüncü bölümünde çoktan seçmeli sorular ile katılımcıların çatışma nedenleri, yönetici yaklaşımları ve çalışan memnuniyeti ile ilgili düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çoktan seçmeli sorularda katılımcıların kendilerine uyan birden fazla seçeneği işaretlemeleri istenmiş, seçeneklere verilen yanıtların frekans dağılımları hesaplanarak yorumlanmıştır.

Tablo 3.55: Çatışma nedeni olarak görülen konuların frekans ve yüzdeleri.

Çatışma Nedeni	Frekans	Yüzde
Özlük haklarındaki yetersizlikler	413	89,4
Araç, gereç, ödenek gibi kaynakların sınırlı olması	461	99,8
Verilen talimatların sık sık değişmesi	344	74,5
Bilgi ve deneyim olarak yetersiz olduğunu düşündüğüm amirlerin yönetsel uygulamaları	311	67,3
Taltif, takdir ve ödül sistemlerindeki adaletsizlikler	350	75,8
Ceza sistemlerindeki adaletsizlikler	264	57,1
Aynı hizmet sınıfındaki personeller arası izin - istirahat sürelerindeki adaletsizlikler	308	66,7

Tablo 3.54 (Devam) Çatışma nedeni olarak görülen konuların frekans ve yüzdeleri.

Çatışma Nedeni	Frekans	Yüzde
Ek görevlendirme ve nöbet sistemindeki adaletsizlikler nedeni ile sosyal ve ailevi yaşantım ikinci planda kalmaktadır	325	70,3
Çalışma saatlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanan yorgunluklar	342	74,0
Amirler tarafından personel ayrımcılığı yapılması	290	62,8
Alınan maaşın yapılan iş karşısında yetersizliği	275	59,5
Kurum içi rütbe terfi ve yükselme sisteminin şeffaf ve adil olmaması	261	56,5
Şark hizmet sürelerinin fazla olması	178	38,5

Tablo 3.54'de verilen sonuçlara göre;

- a) Katılımcılar en büyük çatışma gerekçesi olarak %99 oranla araç, gereç, ödenek gibi kaynakların sınırlı olmasını belirtmişlerdir.
- b) 413 katılımcı özlük haklarındaki yetersizlikleri çatışma gerekçeleri içinde göstermiştir. Bu sayı toplam katılımcıların %89'una karşılık gelmektedir.
- c) %75 ile taltif, takdir ve ödül sistemlerindeki adaletsizlikler, %74 ile verilen talimatların sık sık değişmesi, %74 ile çalışma saatlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanan yorgunluklar çatışma gerekçelerinde üçüncü sırayı paylaşmaktadır.
- d) Ek görevlendirme ve nöbet sistemindeki adaletsizlikler nedeni ile sosyal ve ailevi yaşantısının ikinci planda kalması seçeneğine %70 oranında katılım gerçekleşmiştir.
- e) Çatışma nedenleri içinde, bilgi ve deneyim olarak yetersiz olduğu düşünülen amirlerin yönetsel uygulamaları %67, aynı hizmet sınıfındaki personeller arası izin - istirahat sürelerindeki adaletsizlikler %66, amirler tarafından personel ayrımcılığı yapıldığı düşüncesi %62 oranında katılımcı tarafından işaretlenmiştir.
- f) %59 ile alınan maaşın yapılan iş karşısında yetersizliği, %57 ile ceza sistemlerindeki adaletsizlikler ve %56 ile kurum içi rütbe terfi ve yükselme sisteminin şeffaf ve adil olmaması, çatışma nedenleri olarak seçilmiştir.
- g) Şark hizmet sürelerinin fazla olması, çatışma nedenleri içinde %38 oranı ile en son sırada yer almaktadır.

Tablo 3.56: Çatışmaların azaltılması, yönetsel kararlar, iş stresi ve performans düşüklüğü konularında çoktan seçmeli soruların frekans ve yüzdeleri.

Çatışmaların azaltılması, yönetsel kararlar, iş stresi ve performans düşüklüğü	Frekans	Yüzde
İşyerindeki çatışmaların azaltılması, yönetim kademelerine doğrudan bağlıdır.	352	76,2
Yönetim kademelerinde yaşanan olumsuzluklar, doğrudan çalışanlara da yansımaktadır.	360	77,9
Yönetsel kararların uygulanma yöntemleri, çalışanların iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.	348	75,3
İş stresi, bireysel çatışmaların öncelikli nedenidir	331	71,6
Emeklilik döneminde karşılaşacağım ekonomik adaletsizlikler (3600 Ek Gösterge) çalışan personelin performans ve verimini doğrudan düşürmektedir.	385	83,3

Tablo 3.55'deki sonuçlara göre;

a) "İşyerindeki çatışmaların azaltılması, yönetim kademelerine doğrudan bağlıdır" ifadesine 462 katılımcıdan 352'si onay vermiştir. Yönetim kademeleri ile çatışmaların azaltılması arasında ilişki olduğunu belirten katılımcı oranı %76'dır.

b) "Yönetim kademelerinde yaşanan olumsuzluklar, doğrudan çalışanlara da yansımaktadır" ifadesine %77 oranında onay verilmiştir. Bu sonuca göre katılımcılar büyük bir çoğunlukla yönetim kademelerinde yaşanan olumsuzlukların çatışmalara yansıdığını belirtmişlerdir.

c) "Yönetsel kararların uygulanma yöntemleri, çalışanların iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir" ifadesine katılımcıların %75'i onay vermiştir. Katılımcılara göre iş memnuniyeti ile yönetsel kararların uygulanma yöntemleri arasında önemli bir bağlantı olduğu söylenebilir.

d) "İş stresi, bireysel çatışmaların öncelikli nedenidir" ifadesine katılımcılar %71,6 oranında onay vermiştir. Bu sonuç, iş stresinin çatışmalarda büyük oranda önemli olduğunu göstermesi açısından dikkat çekici bulunmuştur.

e) "Emeklilik döneminde karşılaşacağım ekonomik adaletsizlikler (3600 Ek Gösterge) çalışan personelin performans ve verimini doğrudan düşürmektedir." ifadesine katılımcılar %83 oranında onay vermişlerdir. Bu sonuç, çalışanların emeklilik döneminde yaşayabilecekleri sıkıntının, çalışma performansını ve verimini düşürmesi ile doğrudan ilgili bulduklarını göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

a) Yapılan bir çalışma sonucu amirler tarafından personele bireysel teşekkür edilmesi, çalışanların işlerini daha severek yapmalarına yol açmaktadır. Teşekkür almayan personellerin %40'ının işini severek yaptığını söylemesi, buna karşılık her zaman teşekkür aldıklarını belirten personellerin %78 gibi büyük bir oranda işlerini severek yapmaları, alınan teşekkürün personel üzerinde işini sevmesi yönünden olumlu bir etki yarattığı sonucunu oluşturmuştur. Analizler sonucunda “Amirlerin başarı bir çalışma sonucu bireysel olarak teşekkür etmesi ile işi severek yapmaları arasında bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

b) Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun işlerini severek yaptıkları tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların büyük bir kısmının işlerini severek yaptıklarını göstermektedir. Bireysel ihtiyaçların amirler tarafından değerlendirilmesi durumunda ise işe karşı duyulan sevginin arttığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan hareketle “Amirlerin bir görev esnasında astlarının bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup bulundurmaması ile polislerin işlerini severek yapması arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

c) Analiz sonuçları, astların düşünce ve fikirlerinin amirler tarafından kabul edilmesi durumunda, çalışanların işlerini daha severek yaptıklarını göstermektedir. Önceki bulgulara da uygun olarak çalışanların büyük bir çoğunluğu ön koşul olmadan işlerini severek yaptıklarını belirtmelerine karşılık, çalışanların fikirlerine daha fazla önem verildiğinde çalışan memnuniyeti artmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle “Amirlerin, karar alma aşamalarında astlarının fikirlerini kullanması ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

ç) “İşyerlerinde yaşanan çatışma sıklığı ile amirlerin örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve pozitif olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul

edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bu ilişkinin negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sıkça çatışma yaşayanlar amirlerinin çatışmalara daha az soğukkanlı ve pozitif yaklaştıklarını belirtirken, çok sık çatışma yaşamayanlar amirlerinin çatışmalara soğukkanlı ve pozitif yaklaştıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, çatışma sıklığının artması durumunda çatışmaya girenlerin amirlerin yaklaşımını daha farklı bir yönde değerlendirdiklerini göstermesi açısından da önemli bulunmuştur.

d) “İşin severek yapılması ile amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında bireylerin endişelerini ortadan kaldırmak için gösterdikleri çaba arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Amirler, yaşanan problemlerin çözümü noktasında çalışanların endişelerini ne kadar iyi giderebilirlerse, çalışanların işlerini de daha çok severek yapmaları beklenmektedir. Katılımcıların “işini severek yapma” oranları, amirlerin yaklaşımlarından bağımsız olmak üzere ortalama bazda en yüksek oranlara sahiptir. Ancak “her zaman işini severek yaptığını” belirtenlerin oranları, “amirlerin yaşanan problemlerin çözümü noktasında tüm endişeleri açığa çıkarmak” için “hiçbir zaman” çaba göstermemelerinden, “her zaman” çaba göstermelerine göre ciddi bir yükseliş göstermektedir. Bu sonuçlar, amirlerin astlarının problemlerinin en iyi çözümüne ulaşma konusunda ve bireylerin bu konuda endişelerinin açığa çıkartılabilmesi için çaba göstermeleri durumunda, astların işlerini daha fazla severek yaptıklarını göstermesi açısından önemli bulunmuştur.

e) Yapılan analizler sonucunda çalışanların medeni durumlarının, işyerinde yaşanan problemlerin ev yaşantısına aktarılması ile ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, iş yaşamındaki sıkıntılı ve problemlerini büyük oranda iş yaşamında bırakmakta, ev yaşantısına aktarmamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle “Medeni durum ile işyerinde yaşanan çatışma ve problemlerin ev yaşantısına yansıtılması arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

f) Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile işlerini severek yapmaları arasındaki ilişkinin analizleri sonucunda, çalışma süreleri ile işi sevme arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Kurumdaki çalışma süresi ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir. İşini severek yapmanın, çalışanların öğrenim durumları ile de anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanların mezuniyet durumu her ne olursa olsun, büyük bir çoğunluk işlerini severek yapmaktadır.

g) Yönetimsel kararların uygulanması ile çalışanların işlerini severek yapması arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemlerinden memnuniyet arttıkça, çalışanlar işlerini daha da severek yapmaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamına yansımaya yöntemleri ile işini severek yapma arasındaki ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yönetimsel kararlar ile bu kararların çalışanların iş doyumuna etkisi arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Yönetimsel kararların iş doyumuna olumlu etkisi ile işini severek yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Analizler, yönetimsel kararların uygulama yöntemlerinden çalışanların memnun olmaması durumunda işyerinde yaşanan problemlerin ve çatışmaların sıklığının arttığını göstermektedir.

h) “Amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında kullanması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Analizler sonucunda hatalı bir yönetim stratejisini hiçbir zaman iş arkadaşları ile tartışmadığını belirtenlerin %45’i ve her zaman diyenlerin %38’i, amirlerin karar alma aşamasında astların fikirlerini hiçbir zaman kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Hatalı yönetim stratejilerini iş arkadaşları ile nadiren (%38) ve ara sıra (%36) tartışanlar ise, amirlerin karar alma aşamasında ara sıra astların fikirlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. İş arkadaşları ile hatalı yönetim stratejilerini çoğu zaman tartışanların %33’ü ise amirlerin astların fikirlerini karar alma aşamasında nadiren kullandıklarını ifade etmişlerdir.

ı) Çalışanların amirlere rahat ulaşılabilmesi ile hatalı bir yönetim stratejisini arkadaşları arasında tartışması arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Astların amirlere rahat ulaşması ile uygulanan hatalı yönetim stratejilerinin çalışma arkadaşları ile tartışılması arasındaki ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

i) Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların grup içi tartışmalarda %39 oranında sessiz kaldıkları, %36,8 oranında örgüt içi çatışmaları görmezden gelmedikleri, çatışma ortamının sona erdirilmesi için ödün verebilecek olanların %31 oranında olduğu, kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen bir konudaki çatışma ortamına %35 oranında nadiren taraf olunduğu, kişilerin yaşadıkları çatışmaları %45 oranında kendi içlerinde çözmeye çalıştığı tespit edilmiştir. Özetle grup içi çatışmalarda “ara

sıra” sessiz kalındığı, örgüt içi çatışmalara duyarsız kalınmadığı, çatışmaların sona erdirilmesi için “ara sıra” ödün verildiği, doğrudan ilgili olunmayan bir konudaki çatışma ortamına “nadiren” şahsi düşünceler ile taraf olunduğu, yaşanan çatışmaların ise “çoğu zaman” kendi içinde çözülmeye çalışıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcılar, çatışmaların büyük oranda araç, gereç, ödenek gibi kaynakların sınırlı olmasından kaynaklandığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Çatışma nedenleri arasında ikinci sırada özlük haklarındaki yetersizlikler, takdir, taltif ve ödül sistemindeki adaletsizlikler, talimatların sıkça değişmesi, çalışma saatlerinin uyumsuzluğu gelmektedir. Üçüncü sırada ek görevlendirme ve nöbet sistemindeki adaletsizlikler nedeni ile sosyal ve ailevi yaşantısının arka planda kalması, bilgi ve deneyim olarak yetersiz olduğu düşünülen amirlerin yönetsel uygulamaları, aynı hizmet sınıfındaki personeller arası izin - istirahat sürelerindeki adaletsizlikler ve amirler tarafından personel ayrımcılığı yapıldığı düşüncesi yüzünden çıkan çatışmalar bulunmaktadır. Çatışma nedeni olarak dördüncü sırada yer alan nedenler alınan maaşın yapılan iş karşısında yetersizliği, ceza sistemlerindeki adaletsizlikler ve kurum içi rütbe terfi ve yükselme sisteminin şeffaf ve adil olmaması olarak tespit edilmiştir. Şark hizmet sürelerinin fazla olması, çatışma nedenleri içinde en son sırada yer almaktadır.

Çalışanlar, yönetim kademelerinin uygulamaları ile çatışmaların azaltılabileceğini düşünmektedir. Yönetim kademelerinde yaşanan olumsuzlukların da çatışmalara doğrudan etkisi olduğu, olumsuzlukların çalışanları etkilediği ve çatışmaların bu olumsuzluklardan dolayı da çıkabildiği ulaşılan bir başka sonuçtur. Çalışanlar açısından yönetsel kararların uygulanma yöntemleri de önem taşımaktadır. Kararların uygulanma yöntemleri, çalışanların iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Ulaşılan bir başka sonuç ise iş stresinin bireysel çatışmalarda önemli bir yeri olduğu, bireysel çatışmaların öncelikli nedenleri arasında ilk sırada iş stresinin geldiğidir. Gelecek ile ilgili kaygılar da çalışanların performans ve verimini doğrudan etkilemektedir.

Son olarak gelecekteki çalışmalarda; aile içi şiddet, intihar ve silahla işlenen suçlara karışan güvenlik görevlilerini bu suçlara iten nedenler ile örgütsel çatışma arasında bir ilişki bulunup, bulunmadığı ile alakalı olarak akademik araştırma yapılmasının, silahlı görev icra eden emniyet birimlerine büyük yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın da, silahlı güvenlik birimlerinde yapılacak sonraki

Çalışmalarda bahsedilen alanda var olan durumu ortaya koyması açısından önemli bir kaynak olduğu söylenbilir.



KAYNAKÇA

- Abacı, K. (2015). “Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması”, 5. Ulusal Verimlilik Kongresi, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Açıkgöz, A. (2009). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Açıkgöz, G. (2014). Örgütsel Çatışma, Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.X, S II, 135-156.
- Akçakaya, M. (2003). “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-27.
- Akçit, V. (2011). Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Ala, A.G. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C., Sutton, M. (2000). "Consequences associated with work-to-family conflict:A review and agenda for future research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.
- Altındal, A. (2010). Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Arslan, B. (2010). Çalışanlarda Çatışma Çözme Yöntemlerinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Aşık, C. (2010). Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Atay, Ş. (2006). "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Atiker, M. (2006). Çatışma. Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Raporu, 35-35.
- Babaoğlan, E. ve Yılmaz, F. (2012). "İlköğretim Okullarında Karara Katılma", *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Balıca, S. (2010). İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rollerini ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme. T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Baltacı, T. (2013). Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kurumları İşletmeciliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Umut Yayınevi, Ankara.
- Batmaz, M. (2012). Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Boyar, L., Maertz Jr., C.P., Pearson, A.W. (2005). “The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors”, *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Bruck, C., Allen, T.D., Spector, P.E. (2002). “The relation between work family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Burke, R.J. (1986). “Occupational and Life Stress and the Family: Conceptual Framework and Research Findings”, *International Review of Applied Psychology*, Vol:35, ss:347-369’ dan aktaran: Savcı; a.g.m., s 155-156.
- Büyükbeşe, T. (2004). “Stres ve Stres Yönetimi”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Editör: İsmail Bakan, 1.b., Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Chapman, F. (1987). “Executive guilt: Who’s taking care of the children?”, *Fortune*, February 16, 30-37.
- Çağlayan, O.A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Çakar, V.U. (2007). İnfeksiyon Kontrol Çalışmalarında İnfeksiyon Kontrol Komitesi Dışı Ekip Çatışması ve Yönetimi. 5. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi. Gebze.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(9), 153-170.
- Çeltek, E. (2004). “Motivasyon Yönetimi”, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Turizm İşletmeciliği Bölümü, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), No:182.
- Danışman, A. (2000). “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi:Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir

Değerlendirme”, 10. Yönetim Kongresinde Sunulan Tebliğ, [http://yonetim2000.erciyeedu.tr/ Kongrecd /oturumsekiz3.html](http://yonetim2000.erciyeedu.tr/Kongrecd/oturumsekiz3.html).

Demirci, C. (2006). “Fen Bilgisi Öğretiminde Etkin Öğrenme Yaklaşımının Bilgi Düzeyi Erişiyeye Etkisi”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(139), 10-18.

Demirkaya, H., Kandemir, Ş.A. (2014). 21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3), 7-21.

Doğrul, B.Ş., Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), ISSN:1309-8012,

Dolan-Gosselin; a.g.m., Edwards, Jeffrey R.; (2000), “Mechanisms Linking Work and Family:Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs”, *Academy of Management Review*, January.

Durak, M.A. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Engin, A. (2010). Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi ve Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ercan, İ., Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

Erdoğan, N. (1999). Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi. *Bilgi*, 1, 45-60.

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, İstanbul: 459.

Feldman, D., Hugh, A. (1986), *Managing individual and group behavior in organization. Auckland*, McGraw-Hill International Book Company.

Foster, A.B., Mackie, B.L. (2002). “Icing on the cake- but where’s the cake? Experiences of working parents in micro & small organizations in provincial New Zealand”, 16. *Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand toplantısında sunulan tebliğ*.

- French, J.R.P., Caplan, R.D. (1973), "Organizational stress and individual strain", In: A.J.Marrow (ed.), *The failure of success*, NY: Amacom.
- Frone, M.R. (2000). "Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey", *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.)
- Geçmez, T. (2009). Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gönül, Ö.A. (2013). Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10,76-88.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J.D. (2003), "The relation between work family balance and quality of life", *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Gupta, N., Beehr, T. (1981). "Relationship Among Employee's Work and Nonwork Responses", *Journal of Occupational Behavior*, Vol: 2, 1981, 204.
- Güler, B. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, http://eogrenme.anadolu.edu.tr/e_Kitap/CMH201U.pdf, s.15. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, A. (2008). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi ile Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın, 2.Baskı.
- Güzel, H.M. (2010). Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Jeffrey, R. Edwards., Nancy, P. R. (2000). "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1.

- Kalebaşı, E.S. (2014). Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kandemir, A. (2006). Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Bolu İli Örneği), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. 5. Baskı, Pegem Akademi.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 57.
- Kavacık, M., Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Kılınç, T. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri* (2. Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kırel, Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, 2.
- Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 76-88.
- Korman, A.K. (1978). “Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji”, *Milli Eğitim Basımevi*, No.141, Ankara.
- Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998). “Work Family Conflict, Policies and the Job Life Satisfaction Relationship: A review and Directions for Organizational Behaviour –Human Resources Research”, *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), s139-148.
- Küçükusta, D. (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Narin, M., Marşap A., Gürol M.A. (2006). “Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 65-78.

- O'driscoll, Micheal P., "The Interface Between Job And Off-Job Roles: Enhancement And Conflict", *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Vol: 11, 1996, 281.
- Örücü, E., Kılıç R., Kılıç T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2),117-135.
- Özdemir, T.B., Ağaoğlu, C., M. Editör; E. Ceylan. (2010). Çatışma ve Stres Yönetimi-I, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/CMH201U.pdf>,s.15.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.
- Öztaş, U. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.35), *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1), ISSN: 1309 - 8039 (Online).
- Öztürk, A., Güzelsoydan, Y.S. (2001)."Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Kiewitz, C. (1999). "Value attainment: An explanation of the negative effects of work family conflict on job and life satifaction", *Journal of occupational Health Psychology*, 4, 318-326.
- Savaş, M. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Savcı, İ. (1999). "Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 54/4, 155.
- Selye, H. (1983), *The stres concept: Past, present, future*, In C.L. Cooper (ed.), *Stresss Research* (pp.1-20). New York: Wiley
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15.

- Sütlü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şendur, F.E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Mersin.
- Takım. A. (2012). Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama), İstanbul Aydın Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tekkanat, D. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)”. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, *TODAI Dergisi*. 24(2).
- Tınar, M.Y., Gürçay, C., Demirbilek, T. (1997). “Bireysel İlgili Odağı Olarak Çalışma Yaşamı”, *MPM Verimlilik Dergisi*, /1, 42.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, 23-40.
- Topluer, A. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki, Malatya İli Örneği, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Türker, S. (2010). Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri İle Sürekli Öfke ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Uslu, H. (2014). Örgütsel Çatışma ve Çalışan Stresi ilişkisi: Özel Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Uysal, İ. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Varlık, S. (2008). İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Konya İli Örneği) Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri-Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi, Elazığ.

Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.

Zedeck & Mosier K. (1990). “Work in The Family And Employing Organization”, *American Psychologist*, Vol: 45, 240-251.



EKLER

1. **Ek-A:** Anket Formu (4 Sayfa) 122
2. **Ek-B:** Akademik Araştırma İzin Belgesi (2 Sayfa) 126
3. **Ek-C:** Özel Harekat Dairesi Başkanlığı'nın 14/04/2015 Tarihli Yazısı..... 128



Ek-A: Anket Formu

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

1- Yaş:

- 20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46 ve üstü

2- Cinsiyet:

- Erkek Kadın

3- Medeni Hal:

- Evli Bekar

4- Öğrenim Durumu:

- Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

5- Kurumdaki Çalışma Süreniz:

- 1-4 Yıl 5-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl ve Üzeri

2. BÖLÜM: ANKET SORULARI

1- Sizce, işyerinizde yaşadığınız problem ve çatışmaların sıklığı nedir?

- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

2- Amirleriniz başarılı bir çalışma sonucunda size bireysel olarak teşekkür eder mi?

- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

3- Amirleriniz bir görev esnasında bireysel ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurur mu?

- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

4- Amirleriniz size hoş olmayan sözler söylemekten kaçınır mı?

- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

- 5- Yönetimsel kararların uygulanma ve çalışma ortamınıza yansımaya yöntemlerinden memnun musunuz?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 6- Grup içi tartışmalarda genellikle sessiz mi kalırsınız?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 7- Yönetimsel kararların iş doyumunuza (işinizi mutlu ve huzurlu bir şekilde yapmanıza) olumlu etki yaptığını söyleyebilir misiniz?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 8- Amirinize rahat ulaşabiliyor musunuz?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 9- Sizce hatalı bir yönetim stratejisi uygulanıyorsa, bunu iş arkadaşlarınızla tartışmısınız?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 10- Amirler, sizin ve çalışma arkadaşlarınızın fikirlerini, karar alma aşamalarında kullanıyorlar mı?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 11- Amirleriniz yaşanan bir çatışma esnasında üçüncü tarafsız bir kişiye danışır mı?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 12- Örgüt içi bir çatışmayı görmezden gelir misiniz?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 13- Çatışma ortamının sona erdirilebilmesi için ödün verir misiniz?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 14- Sizi doğrudan ilgilendirmeyen bir konuda, çatışma ortamına kendi düşüncelerinizle taraf olarak katılır mısınız?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 15- Amirleriniz yaşanan problemler karşısında mümkün olan en iyi çözüme ulaşmak için tüm endişelerinizin açığa çıkması için çaba gösterir mi?
- Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman
- 16- Çatışmaların ve problemlerin genellikle çalışma şartlarının stresinden kaynaklandığını düşünüyor musunuz?

Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

17- Amirleriniz yaşanan örgüt içi çatışmalarda soğukkanlı ve her zaman pozitif olmaya özen gösterir mi?

Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

18- İşyerinde yaşadığınız çatışma ve problemler, ev yaşantınıza ne kadar yansıyor?

Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

19- Yaşadığınız çatışmaları dışarıya yansıtmadan kendi içinizde mi çözmeye çalışırsınız?

Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

20- İşinizi severek mi yapıyorsunuz?

Hiçbir zaman Nadiren Ara sıra Çoğu zaman Her zaman

3. BÖLÜM: ÇOKTAN SEÇMELİ SORULAR

1- Aşağıdakilerden hangilerini çatışma nedeni olarak görüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- Özlük haklarındaki yetersizlikler
- Araç, gereç, ödenek gibi kaynakların sınırlı olması
- Verilen talimatların sık sık değişmesi
- Bilgi ve deneyim olarak yetersiz olduğumu düşündüğüm amirlerin yönetsel uygulamaları
- Taltif, takdir ve ödül sistemlerindeki adaletsizlikler
- Ceza sistemlerindeki adaletsizlikler
- Aynı hizmet sınıfındaki personeller arası izin - istirahat sürelerindeki adaletsizlikler
- Ek görevlendirme ve nöbet sistemindeki adaletsizlikler nedeni ile sosyal ve ailevi yaşantım ikinci planda kalmaktadır
- Çalışma saatlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanan yorgunluklar
- Amirler tarafından personel ayrımcılığı yapılması
- Alınan maaşın yapılan iş karşısında yetersizliği
- Kurum içi rütbe terfi ve yükselme sisteminin şeffaf ve adil olmaması
- Şark hizmet sürelerinin fazla olması

2- Aşağıdakilerden size en uygun olanları işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- İşyerindeki çatışmaların azaltılması, yönetim kademelerine doğrudan bağlıdır.
- Yönetim kademelerinde yaşanan olumsuzluklar, doğrudan çalışanlara da yansımaktadır.
- Yönetimsel kararların uygulanma yöntemleri, çalışanların iş memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.
- İş stresi, bireysel çatışmaların öncelikli nedenidir.
- Emeklilik döneminde karşılaşılabilecek ekonomik adaletsizlikler (3600 Ek Gösterge) çalışan personelin performans ve verimini doğrudan düşürmektedir.

Anket sorularını cevaplandığınız için teşekkür ederiz.



Ek-B: Akademik Araştırma İzin Belgesi

EBYS-2015.02.17-14.51.47.08623

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel M¼d¼rl¼Đ¼

Sayı : 27441071.34231.(91265)
Konu : Akademik Çalışma

17/02/2015

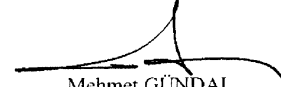
ÖZEL HAREKÂT DAİRESİ BAŞKANLIĞINA

İlgi : 22/12/2014 tarihli ve 91304073-46888-2014122210535486453 sayılı yazı.

BaŐkanlıĐınız kadrosunda görevli 252057 sicil sayılı Polis Memuru K¼rŐat ÖZER'in, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İŞletme Anabilim Dalında devam ettiği yüksek lisans eğitimi kapsamında sonuçlarını tez çalışmasında kullanmak amacıyla "Örg¼t İçi Çatışma Yönetim Stratejilerinin İŞ Görenler Üzerindeki Etkileri" konulu anketi Özel Harekât Dairesi Başkanlığında görevli personele yönelik uygulama talebi ilgi yazınız ile bildirilmektedir.

Bahse konu çalışmaya ilişkin alınan Makam Onayı ekte gönderilmiş olup, personele gerekli tebligatın yapılarak çalışmadan elde edilecek değerlendirme sonuçlarının BaŐkanlıĐımıza gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.


Mehmet G¼NDAL
EĞitim Dairesi Başkanı
1. Sınıf Emniyet M¼d¼r¼

EK:
Onay (1 Sayfa)

EBYS-2015.02.17-14.51.47.08623

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü

Sayı : 27441071.34231 (91265)/
Konu : Akademik Araştırma

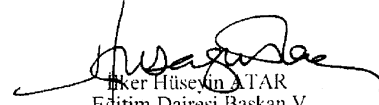
.../02/2015

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

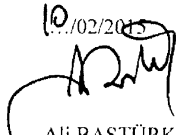
Özel Harekât Dairesi Başkanlığında görevli 252057 sicil sayılı Polis Memuru Kürşat ÖZER, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında devam ettiği yüksek lisans eğitimi kapsamında sonuçlarını tez çalışmasında kullanmak amacıyla "Örgüt İçi Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Görenler Üzerindeki Etkileri" konulu anketi Özel Harekât Dairesi Başkanlığında görevli personele yönelik uygulama talebinde bulunmaktadır.

Özel Harekat, Personel ve Sağlık İşleri Dairesi Başkanlıklarınca uygun mütalaa edilen bahse konu çalışmanın, Özel Harekât Dairesi Başkanlığında görevli personele uygulanabilmesi hususunu;

Onaylarınıza arz ederim.

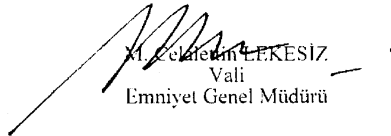

İker Hüseyin ATAR
Eğitim Dairesi Başkan V.
2. Sınıf Emniyet Müdürü

Uygun Görüşle Arz Ederim.

10/02/2015

Ali BAŞTÜRK
Mülkiye Başmüfettişi
Emniyet Genel Müdür Yardımcısı V.

OLUR

12/02/2015


M. Celaleddin EKESİZ
Vali
Emniyet Genel Müdürü

Ek-C: Özel Harekat Dairesi Başkanlığı'nın 14/04/2015 Tarihli Yazısı

**T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü**

Sayı : 91304073.46888.(63232) – 702

14/04/2015

Konu : Dilekçe Hk.

Sn: Kürşat ÖZER
252057 sicil sayılı
Polis Memuru

İlgi : 10.04.2015 tarih ve 276 sayılı dilekçeniz.

İlgide kayıtlı dilekçeniz Başkanlığımızca incelenmiş olup, dilekçenizde belirtmiş olduğunuz hususlarla ilgili olarak;

1982 yılında Asayiş Dairesi Başkanlığı bünyesinde, Merkezde Şube Müdürlüğü, muhtelif illerde Özel Harekat Grup Amirliği olarak faaliyet göstererek, 1987 yılında Terörle Mücadele ve Harekat Dairesi Başkanlığına bağlanan ve 1993 yılında terör olaylarında görülen artış sebebiyle Daire Başkanlığı olarak yapılandırılan Özel harekat Dairesi Başkanlığı ve bağlı birimleri; terör örgütleri ve organize suç örgütlerinin giriştikleri silahlı eylemler ile yakalanması özel beceri isteyen silahlı ve tehlikeli şahısları yakalamak, etkisiz hale getirmek, uçak, araç, gemi, metro, tren, bina ve sair yerlerde rehin alınan kişileri kurtarmak, yüksek tehdit altında bulunan devlet büyüklerinin güvenliğini sağlamak, sivil havacılığa açık havaalanlarında operasyonu gerektiren olaylara operasyon yapmakla görevlidir.

Üstlendiği bu önemli görevi fedakarca yerine getirirken personelimizin yaşadığı üzüntü verici olaylar ve çatışmalar neticesinde kuruluşumuzdan günümüze kadar toplamda (311) personelimiz şehit olmuş ve (84) personelimiz gazi olmuştur. Halen Özel Harekat Dairesi Başkanlığı ve 62 ilde Özel Harekat Şube Müdürlüğü olarak yapılanan Özel Harekat birimleri, (7748) personel ile aktif olarak görev yapılmaktadır.

Bilgi ve gereğini rica ederim.


Turan AKSOY
Özel Harekat Dairesi Başkanı
1.Sınıf Emniyet Müdürü

Özel Harekat Dairesi Başkanlığı 06830 Gölbaşı/Ankara
Telefon : 0312 462 81 52 Faks : 0312 499 70 94
Elektronik ağ : www.egm.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: F.ŞAHİN

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Kürşat ÖZER
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi:– : Kırıkhan / 22-06-1978
Medeni Hali : Evli
Adres : Özel Harekât Dairesi Başkanlığı, Strateji
Geliştirme ve Destek Şube Müdürlüğü
Gölbaşı/ANKARA
E-Posta Adresi : kursatozer2013@gmail.com
İletişim (Telefon) : 507 984 25 97 - 532 777 22 79

EĞİTİM

Lise : Aksaray Endüstri Meslek Lisesi
Lisans : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Öğrencisi

MESLEKİ DENEYİM : 16 Yıl

YABANCI DİL : İngilizce