

ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİNİN ÇATIŞMAYA ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Öğ. Gr. Belkıs ÖZKARA(*)

I. GİRİŞ

Bireyler, gruplar ve örgütler kendilerine daha yakın bireyleri seçmek eğilimindedir. Bu eğilim bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Ancak bu eğilimde demografik özelliklerin uyumu oldukça önemlidir.

Demografik özelliklerin etkisi en açık bir şekilde örgüte girme ya da yükselme sırasında ortaya çıkar. Örgüte alınma ya da yükselmede iki önemli kriter rol oynar. Bunlardan birisi, işi yapabilmek için gerekli becerilere ve yeteneklere sahip olmaktır. Diğeri ise, adaylar ile grup ve örgüt arasındaki uyumdur. Bu uyumun gerçekleşmesindeki temel faktörlerden birisi de demografik özelliklerin benzerliğidir.

Örgüt üyelerinin demografik özellikleriyle şekillenen örgüt kompozisyonu, yenilikten işgören devir oranlarına ve örgütsel çatışmaya kadar sıralanan birçok olguları anlamada önemlidir. Demografik özelliklerin benzerliği grupların ortaya çıkmasındaki önemli faktörlerden birisidir. Küçük arkadaş grupları örgütsel çatışma, güç ve politik ilişkileri şekillendirmede önemli bir rol oynar.

(*) Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Yöneticiler örgütlerinin işleyişini geliştirmek, grup davranışlarını anlamak ve çatışmaları çözümlmek için örgütsel demografinin uyum ve uyumsuzluklardaki rolünü daha iyi anlamak zorundadırlar.

II- ÖRGÜTSEL DEMOGRAFI

2.1. Örgütsel Demografinin Tanımı

Örgütle ilgili yapılan araştırmaların hemen hepsinde örgütte çalışanların yaşları, cinsiyetleri ve hizmet süreleri gibi bilgiler yer alır. Benzer şekilde, örgütlerin işgören bilgi sistemleri de kişilerin örgüte giriş tarihi, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi temel demografik bilgileri kapsar. Daha geniş olarak bir örgütteki bireylerin demografik özelliklerini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, meslek, gelir durumu, medeni durum, sosyal sınıf, doğum yeri ve etnik özellikler şeklinde sıralamak mümkündür.

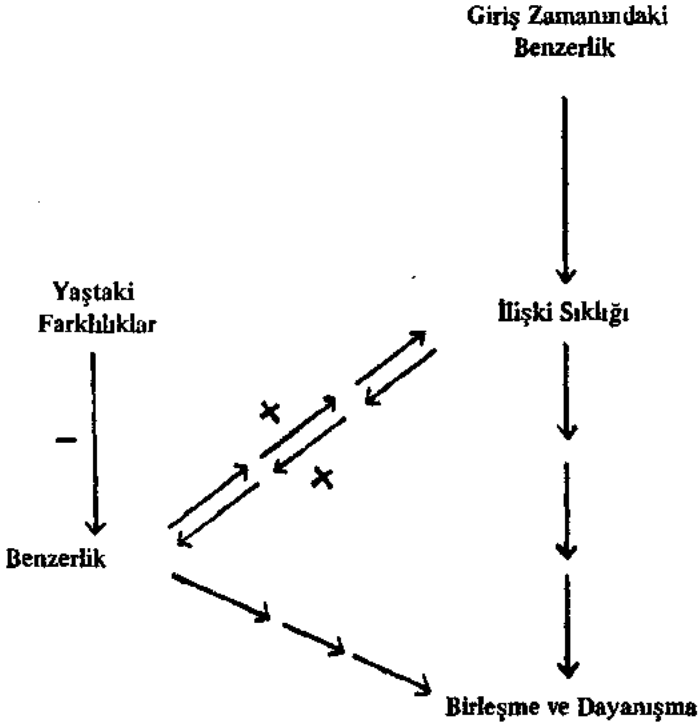
Demografik faktörlerin benzerliği kişilerarası çekimin en önemli temellerinden birisidir. İnsanlar ancak çok iyi tanıdıkları insanları anlayabilirler ve nitelikleri kendilerine çok benzeyen insanlarla ilişki kurarlar (1). Bu nedenle de örgütsel demografi örgütlerin yapısını ve gruplaşmaların nedenlerini anlamada ve yönetmede önemlidir. Deneyimlerini ve tutumlarını paylaşan insanlar birbirlerini daha iyi tanıdıkları ve benzer özelliklere sahip oldukları için birbirinden daha fazla hoşlanacaklardır. Aynı zamanda, davranışsal benzerlik de aynı şekilde davranan ve benzer özelliklere sahip olan insanlar arasındaki çekimi artıracaktır (2).

Şekilde demografik benzerliğin, özellikle de örgüte giriş zamanındaki benzerliğin bireyler arasındaki birleşme ve dayanışma üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Bireyler bir örgüte girdiklerinde hem görev ilişkilerinden doğan problemlerini çözmek, hem de sosyal destek sağlamak ve arkadaşlık ilişkileri kurmak amacıyla bir iletişim ağı oluştururlar. Dolayısıyla örgüte giriş zamanı, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi özelliklerdeki benzerlik artan bir ilişki sıklığı getirecektir. İlişki sıklığı hem değerlerdeki ve bakış

(1) Natasha Josefowitz, "The Clonal Effect in Organization", *Management Review*, C. 68, S. 9 (Eylül 1979), s. 21.

(2) Jeffrey Pfeffer, "Organizational Demography: Implication for Management", *California Management Review*, C. 28, S. 1 (Güz 1986), s. 89.

açılarındaki benzerliği artırmakta, hem de tutum ve inançlardaki benzerliği zenginleştirmektedir (3).



Kaynak: Jeffrey Pfeffer «Organizational Demography: Implication for Management» **California Management Review**, C.28, S.1 (Güz 1986), s.69.

2.2. Örgütsel Demografinin Çatışma ile İlgili Boyutları

Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşması sonucu modern örgütsel yaşamın bireyler arasındaki ilişkileri ve bağımlılığı artırması çatışma olgusunun önemini daha da artırmaktadır. Örgütlerin etkin bir şekilde çalışabilmesi çatışmaların yönetilmesi de zorunlu olmaktadır (4).

(3) Pfeffer, s. 69.

(4) Tanıl Kılıncı, «Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 14, S. 1 (Nisan 1985), s. 103.

Örgütsel açıdan çatışma bireylerin ve grupların uyum sağlama ve birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çatışmaların olmaması mümkün değildir. Çünkü bireylerin bilgileri, tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır (5). Bireylerin bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlarını etkileyen önemli etkenlerden birisi de demografik özelliklerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, sosyal sınıf, doğum yeri ve etnik özellikler gibi birtakım demografik özellikler bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Bireyler örgüte girdikten sonra diğer bireylerle etkileşim içine girerler. Bireylerin demografik özellikleri benzerse olumlu bir etkileşim olacak ve bunun sonucu arkadaş grupları ortaya çıkacaktır (6). Ancak bireylerin demografik özellikleri birbirinden çok farklıysa örgütte bütünleşemeden kaynaklanan çatışmalar da artacaktır.

Örgütsel demografi örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin nedenlerini gösterir. Diğer yandan, demografinin sosyal ilişkiler ve davranış üzerinde de etkileri vardır (7). Yöneticiler örgüt içinde bütünleşemeden kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışların etkilerini azaltmak istiyorlarsa, örgüt içindeki ilişkileri bilmek ve bu ilişkileri düzenlemek zorundadırlar (8).

2.2.1. Demografik Özelliklerin Oranları

Bireyler arasındaki karşılıklı ilişkiler farklı demografik özelliklere sahip olan kişilerin nisbi oranından etkilenmektedir. Örnek olarak, bir örgütte belirli bir statü edinen bir kadın, örgütte çok az kadın olduğunda ya da hiç kadın olmadığında meslektaşlarıyla ilişkilerinde, çok zorlanmakta ve bir grup üyesi olmaktan çok tek birey olarak çaba harcamaktadır (9).

(5) Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 2. B. (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enst. Yayınları, 1988), s. 449.

(6) Oğuz Arı, «Küçük Gruplar» İçinde: *Organizasyonların Beşeri Yönü* (Der. R. Tağırcı-A. Baranse), C. 1 (İstanbul: İktisat Fak. İşletme İktisadi Enst. Yayınları, 1988), s. 311.

(7) Pfeffer, s. 70.

(8) İhan Erdoğan, «İşletme İçin Grupları Amaçlara Yöneltilmede Kültürel Önlemler», *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 1 (Nisan 1977), s. 181.

(9) Pfeffer, s. 71.

2.2.2. Grup Büyüklüğü

Grup büyüklüğü de grup üyeleri kadar örgütü etkileyebilir. Yükselme şansı ile grup büyüklüğü arasında bir ilişki kurulduğunda, küçük bir grubun üyesi olan bireylerin hiç bir gruba üye olmayan bireylere göre daha fazla yükselme şansına sahip olduğu görülmüştür (10). Diğer yandan büyük bir gruba ait olma bireyinde kendine güven ve saygınlık duygusu yaratmaktadır. Ayrıca grubun büyüklüğü, grubun örgüt içindeki yerini ve etkinliğini de etkilemektedir. Hatta büyük ve etkin gruplar örgütün politikalarını yönlendirmede etkili olabilmektedir. Dolayısıyla grubun büyüklüğü temel normları ve değerlerini diğer gruplara ve bireylere kabul ettirmede üstünlük sağlayabilmektedir.

2.2.3. İşgören Devri

Örgütsel demografinin etkileri en fazla işgören devri konusunda görülmektedir. Örgütsel demografinin işgören devrine etkilerini şöyle sıralanabilir (11).

— İşgören devri sosyal yapıdaki bütünleşmenin yokluğu kadar, örgütlerdeki anlaşmazlık ve çatışmalar sonucunda da ortaya çıkabilir.

— Bütünleşme ve dayanışma demografik benzerlik ile kolaylaşabilir.

— Örgütler ya da gruplar demografik açıdan heterojen olduğunda daha fazla işgören devri olacaktır.

Kısaca örgüt üyelerinin demografik özellikleri birbirinden çok farklı olduğunda, çatışmalardan ve bütünleşmemeden kaynaklanan personel devri çok fazla olacaktır.

2.2.4. Yenilik ve Başarı

Yenilik ve başarı üzerinde özellikle hizmet süresinin uzunluğunun iki önemli etkisi vardır. Bunlardan birincisi hizmet süresinin artmasıyla ustalık ve becerinin de artmasıdır. Bu durumda başarı olumlu bir şekilde etkilenecektir. İkincisi, yenilik ve canlandırıcı olayların yokluğu nedeniyle motivasyonun ve ilginin azalmasıdır. Bu durumda başarı olumsuz bir şekilde etkile-

(10) Pfeffer, s. 72.

(11) Pfeffer, s. 73.

necektir. Diğer yandan grup üyelerinin yaşlarındaki farklılıklar da başarıyı olumsuz yönde etkileyebilir. Çok yaşlı ve çok genç üyeleri olan bir grup ayrı yaş düzeyindeki üyelerden oluşan bir gruba göre, çatışmalar nedeniyle daha kötü bir başarı gösterecektir. Ayrıca yeni oluşan gruplar da iletişim ve etkileşim ilişkilerini halletmek ve görevlerini öğrenmek zunda oldukları için çatışmalar nedeniyle başarısızlık göstereceklerdir: (12).

III. ÖRGÜTTEKİ DEMOGRAFİK UNSURLARIN ÇATIŞMAYA ETKİLERİ

Bu konuda örgüt üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, meslek, gelir durumu, sosyal sınıf ile doğum yeri ve etnik özellikler gibi demografik özelliklerinin arkadaş gruplarının oluşumunda ve çatışmalardaki rolü ve etkileri incelenecektir.

3.1. Yaş

Örgütün kompozisyonunu belirleyen önemli özelliklerden birisi yaştır. Bireyler genellikle kendi yaş düzeyindeki kişilerle arkadaşlık etmek eğilimindedirler. Yaşdaki benzerlik ilişkilerde belirgin bir rahatlık sağlar. Ancak yaş çok belirgin bir gruplaşma ihtiyacı da yaratmamaktadır. Gençler daha yaşlı olanların tecrübelerinden yararlanmak için onlarla birarada olabilirler. Yaşlılar ise gençliklerini yeniden yaşayabilmek için gençlerle arkadaşlık kurabilirler. Gençlik genellikle daha fazla enerji ve gelecek için bir potansiyel getirirken, yaşlılık olgunlukla ve akılla denge sağlamaktadır. Sonuç olarak yaştaki farklılıklar örgütte çok fazla dengeyi bozan bir unsur olmamaktadır (13).

Yaşın neden olduğu çatışmalar genellikle «kuşak çatışması» olarak adlandırılmaktadır. Kuşak çatışmasının derecesi yaş grupları arasındaki kişilik, bilgi, beceri ve tecrübedeki gelişmelerin aşamalarındaki farklılıklara bağlıdır (14).

3.2. Cinsiyet

Son yıllarda kadınların da iş hayatına girmesiyle birlikte, örgütsel demografi içersinde cinsiyet de önemli bir yer tutmaya başlamıştır.

(12) Pfeffer, s. 74.

(13) Josefowitz, s. 23.

(14) Necat Erder ve Diğerleri, *Türkiye'de Ailenin Değişimi* (Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1984), s. 162.

Bireyler kendi cinslerindeki kişilerle daha rahat ilişkiler kurabilmektedirler. Bu nedenle erkeklerin daha yoğun olduğu örgütlerde örgüte girme ve yükselmeye daha çok erkeklere ağırlık verileceğini, kadınların çoğunlukta olduğu örgütlerde de daha çok kadınlara ağırlık verileceğini söylemek mümkündür (15).

Örgütlerde kadınlar ciddi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kadınların çoğu kendilerini kabul ettirmek ve başarılı olabileceklerini kanıtlamak için erkeklerden daha iyi olmaları gerektiğine inanırlar. Kararlı ve güçlü kadınlar ataklıkla suçlanırken, zayıf ve kararsız olanlar yeterince güçlük olmadıkları için eleştirilirler. Kadın yöneticiler ise, alışılmış kadın-erkek rollerinin değişmesinden kaynaklanan çatışmalarla başa çıkmak zorundadırlar (16).

Bazı örgütlerde aynı iş için kadın ve erkeğe verilen ücretlerin farklı olması, bazı işlerin kadın veya erkek işi olarak ayrılması da cinsiyetten kaynaklanan çatışmalar olarak belirtilebilir.

3.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi genel demografi açısından bireylerin öğrenim düzeylerini, başka bir deyişle en son mezun oldukları okulun düzeyini göstermektedir. Örgütsel demografi açısından eğitim düzeyi bireyin öğrenim düzeyi kadar, genel kültür düzeyini, öğrenim süreci boyunca edindiği tutum ve davranış kalıplarını, zevk ve alışkanlıklarını da gösterebilir.

Aynı ya da birbirine yakın eğitim düzeyindeki kişiler birlikte oturup konuşabilecekleri daha fazla ortak konuya sahip olacaktır. Diğer yandan aynı eğitim düzeyindeki kişilerin olaylara bakış açılarında ve olayları değerlendirme biçimlerinde de benzerlikler olacaktır. Bu nedenle de her birey kendi eğitim düzeyindeki kişilerle daha kolay ilişkiler kurabilecek ve grup oluşturabilecektir.

Bireylerin ilgilendiği sanat dalları, müzik türleri, politik olaylara bakış açısı, ilgilendiği spor dalları ve güncel olaylarla ilgilenme derecesi de bir ölçüde eğitim düzeyiyle ilgilidir ve bu faktörlerdeki benzerlik ilişki sıklığını artırmada önemli bir rol oynayacaktır.

(15) Josefowitz, s. 23.

(16) Jere E. Yates (Çev. F. Dilber-S. Ak), Gerilim Altındaki Yönetici (İstanbul: İlgı Yayınları, 1985), s. 26.

3.4. Hizmet Süresi

Hizmet süresi bir kişinin örgüte giriş tarihinden itibaren örgütte bulunduğu süreyi göstermektedir. Başka bir deyişle hizmet süresi kişinin örgüt yaşını ve tecrübelerini de göstermektedir.

Örgüte giriş tarihi ve hizmet süresi bireyler arasında önemli bir gruplaşma nedeni olabilir Örgüte aynı zamanda giren kişiler arkadaş grupları oluşturarak hem örgütü tanımamaktan, hem de yapılacak işi yeterince bilememekten kaynaklanan çatışmalarla başa çıkabileceklerdir.

Örgüte daha önce giren ve belirli bir kıdeme sahip olan kişiler örgütü iyi tanıdıklarından ve tecrübelerinden dolayı yenilere karşı bir üstünlük elde edeceklerdir. Örgüte yeni girenler ise, örgüte uyum süreci içerisinde çatışma yaratabileceklerdir.

Özellikle üniversiteler gibi profesyonel örgütlerde hizmet süresi hem eğitim düzeyindeki yükselmeyi, hem ünvan olarak yükselmeyi hem de yaş düzeyini göstermektedir. Bu nedenle de örgüte giriş zamanı aynı ya da benzer olan kişiler arasında oldukça belirgin gruplaşmalar olacaktır.

3.5. Meslek

Meslek uzmanlık alanını göstermektedir. Dolayısıyla bireyin çalışma alanını ve konusunu da göstermektedir.

Aynı mesleği paylaşan bireyler aynı şeylerle uğraştıkları, aynı sorunları paylaştıkları ve aynı gelişme yolunu izledikleri için birbirlerine daha yakın olacaklardır.

Uzmanlık alanındaki farklılıklar her bireyin kendi alanını üstün görmesi nedeniyle çatışma yaratıcı bir unsur olmaktadır. Bireyler kendi uzmanlık alanlarının daha fazla gelişmesini sağlamak için daha fazla maddi ve manevi destek isteyeceklerdir. Böylece kaynakların mesleklere ya da uzmanlık alanlarına göre dağılımı çatışma yaratacaktır. Her uzmanlık alanındaki bireyler kendi uzmanlık alanının ihmal edildiğini ve diğer alanlara daha fazla özen verildiğini düşüneceklerdir.

3.6. Gelir Durumu

Gelir durumu kişilerin harcama eğilimlerini de etkileyen bir unsurdur. Yüksek gelir düzeyi yüksek bir yaşam standardını bera-

berinde getirirken, düşük gelir düzeyi daha düşük bir yaşam standardı sağlayacaktır. Gelir düzeyi kişilerin giyim tarzlarını ve uğraş-tıkları kültürel etkinlikleri de etkileyecektir. Bu nedenle aynı gelir düzeyindeki kişiler harcama eğilimlerindeki benzerlik nedeniyle arkadaş grupları oluşturabileceklerdir.

Kişilerin harcama eğilimlerini etkileyen bir diğer unsur da mēdeni durumdur. Evli olmayanlar sadece kendilerinden sorumlu olacaklardır. Evliler ise bir aileyi geçindirmekle yükümlü olacakları için daha sınırlı harcama eğilimlerine sahip olacaklardır. Aynı gelir düzeyindeki evli ve evli olmayan kişilerin elde ettiği gelirden memnuniyetleri de farklı olacaktır. Bu nedenle evliler gelir durumu bakımından kendilerini daha fazla baskı altında hissedeceklerdir.

Örgütte verilen ücret yapılan işe ve işi yapanın beceri düzeyine göre ayarlanmadığında gelir dağılımında adaletsizlikler olacak ve bu nedenle çatışmalar ortaya çıkacaktır.

3.7. Sosyal Sınıf

Sosyal sınıf örgüt içi gruplaşmalarda diğer demografik özellikler kadar etkin olmayabilir. Örgütlerde sınıfların belirtileri gizli olduğu için, tanımlanması daha güçtür.

Max Weber sosyal sınıfların tanımlanması için üç ölçüt verir. Bunlar siyasi güç, prestij ve ekonomik koşullardır (17). Bir örgüt için, siyasi gücün dışında prestij ve ekonomik koşullar örgütün bireye sağladığı imkânlarla ilgilidir. Ancak bireyin anne, baba ve soydan gelen özellikleri prestij ve ekonomik özellikleri etkileyebilir ve sosyal sınıfı tanımlamada etkin olabilir.

Bir başka tanımlamada, meslek, gelir düzeyi, gelirin kaynağı, eğitim düzeyi, yaşanılan ev ve çevrenin yapısı da değişken olarak alınabilir (18). Bunların yanı sıra, bir kişinin giyim tarzı, yürüyüş şekli, konuşma tarzı ve bazı tavırlarında sosyal sınıfın göstergeleri olabilir.

Sosyal sınıf örgütte çok belirgin bir gruplaşma nedeni olmasa da, bireyler arkadaş grupları oluştururken yaşanılan ev ve çevre,

(17) Blair J. Kolasa (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş* (İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979), s. 366.

(18) Yavuz Odabaşı, *Tüketici Davranışı* (Eskişehir: A. Ü. Açıköğretim Fak. Y., 1966), s. 144.

giyim tarzı, eğitim ve kültür düzeyi zevk ve alışkanlıklar gibi bazı özelliklere dkkat edebileceklerdir.

3.8. Doğum Yeri ve Etnik Özellikler

Aynı şehirde doğma ve aynı şehirde yaşama, aynı çevreyi paylaşmaktan kaynaklanan bir rahatlık getirecektir. Aynı şekilde benzer etnik özellikleri olan kişiler de aynı kültürel özellikleri paylaşmaktan kaynaklanan bir rahatlığa sahip olacaklardır. Dolayısıyla aynı şehirde yaşayan ve aynı kültürü paylaşan insanlar daha kolay arkadaş grupları oluşturacaklardır.

Örgüte eleman alma ve yükseltmede de kişilerin doğum yeri ve etnik özellikleri gözönüne alınacaktır. Eğer bir örgüt bulunduğu şehirde doğanları ya da yaşayanları seçmeye eğilim gösteriyorsa, bu durumda başka şehirlerden gelen kişiler örgüte girdiklerinde diğerleri tarafından dışlanacaklardır.

IV- A.Ü. İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ'NİN DEMOGRAFİK YAPISI VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÇATIŞMAYA ETKİLERİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, hizmet süresi, uzmanlık alanı, maaş ve ücret durumu ve doğum yeri gibi demografik özellikler açısından belirlemektir. Ayrıca bu demografik yapı içer- özellikler açısından belirlemektir. Ayrıca bu demografik yapı içerisinde ortaya çıkan gruplaşmaların ve çatışmaların nedenleri de ortaya konulacaktır.

Araştırmanın kapsamı araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör olmak üzere öğretim elemanları olarak belirlenmiştir. Araştırmaya okutmanlar ve uzmanlar dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamına alınan öğretim elemanlarından bir kısmının kadrosu İ.İ.B.F'de olmakla birlikte başka Fakültelerde görevlendirilmişlerdir. Bazılarının da kadrosu başka fakültelerde olmakla birlikte görevlendirme yerleri İ.İ.B.F'dir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin demografik yapısını belirlemek için gerekli olan bilgiler işgören kayıtlarından elde edil-

miştir. Bu demografik yapı içerisinde, demografik özelliklerin çatışmaya etkileri konusundaki bilgiler ise İ.İ.B. Fakültesi Dekanı, Ana Bilim Dalı Başkanları ve diğer bazı öğretim elemanlarıyla görüşülerek elde edilmiştir.

4.3. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Demografik Yapısı

1. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaşlar	Prof.		Doçent		Yrd. Doç.		Öğ. Gr.		Ar. Gr.		Toplam	
	Sayı	Oran	Yaşlar	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
20-30	—	—	—	—	1	%7	1	%20	18	%70	20	%27
31-40	2	%12	3	%21	12	%86	2	%40	8	%30	27	%37
41-50	6	%38	10	%72	—	—	2	%40	—	—	18	%24
51-60	6	%38	1	%7	1	%7	—	—	—	—	8	%10
61 ve +	2	%12	—	—	—	—	—	—	—	—	2	%2
Toplam	18	%100	14	%100	14	%100	5	%100	28	%100	75	%100

2. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımı

Bölüm	Prof.		Doçent		Yrd. Doç.		Öğ. Gr.		Ar. Gr.		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
İşletme	11	%69	7	%50	8	%56	3	%60	16	%62	45	%60
İktisat	4	%25	2	%15	3	%22	1	%20	8	%31	18	%24
Maliye	1	%6	5	%35	3	%22	1	%20	2	%7	12	%16
Toplam	16	%100	14	%100	14	%100	5	%100	28	%100	75	%100

3. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Prof.		Doçent		Yrd. Doç.		Öğ. Gr.		Ar. Gr.		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
0-5	1	%6	1	%7	3	%22	3	%60	23	%88	31	%42
6-9	—	—	—	—	8	%56	2	%40	3	%12	3	%17
10-15	3	%19	9	%64	3	%22	—	—	—	—	15	%20
16-20	1	%6	3	%22	—	—	—	—	—	—	4	%5
21-25	7	%44	1	%7	—	—	—	—	—	—	8	%11
26 ve +	4	%25	—	—	—	—	—	—	—	—	4	%5
Toplam	16	%100	14	%100	14	%100	5	%100	28	%100	75	%100

4. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Prof.		Doçent		Yrd. Doç.		Öğ. Gr.		Ar. Gr.		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Kadın	1	%6	1	%7	3	%22	—	—	12	%46	17	%23
Erkek	15	%94	13	%93	11	%78	5	%100	14	%54	58	%77
Toplam	16	%100	14	%100	14	%100	5	%100	26	%100	75	%100

5. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Prof.		Doçent		Yrd. Doç.		Öğ. Gr.		Ar. Gr.		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evli	15	%94	13	%93	13	%93	5	%100	10	%38	56	%75
Bekar	1	%6	1	%7	1	%7	—	—	16	%62	19	%25
Toplam	16	%100	14	%100	14	%100	5	%100	26	%100	75	%100

6. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Maaş Durumuna Göre Dağılımı

Maaş Durumu	Prof.		Doçent		Yrd. Doç.		Öğ. Gr.		Ar. Gr.		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
150-250	—	—	—	—	—	—	3	%60	26	%100	29	%38
251-350	—	—	—	—	13	%93	—	—	—	—	13	%18
351-450	—	—	7	%50	—	—	2	%40	—	—	9	%12
451-550	1	%6	7	%50	1	%7	—	—	—	—	9	%12
551-650	13	%81	—	—	—	—	—	—	—	—	2	%2
Toplam	16	%100	14	%100	14	%100	5	%100	26	%100	75	%100

7. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Öğretim Elemanlarının Doğum Yeri ile İlgili Bilgiler

İ.İ.B. Fakültesi öğretim elemanlarının %47'sinin doğum yeri Eskişehir'dir. Diğer %57'si ise doğdukları şehirlere göre çok küçük oranlara dağılmıştır. Bu nedenle doğum yeri açısından en büyük grubu Eskişehir'de doğan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

4.4. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Demografik Özelliklerin Çatışmaya Etkileri

Eleman seçme ve yetiştirme sürecinde hemen hemen bütün örgütlerin gözönünde bulundurduğu kriterler vardır. Ancak, her örgütte bireylerin örgütle uyum içinde olmasını etkileyebilecek demografik özellikler de gözönünde bulundurulmaktadır.

A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin kurulmasından önce onun yerinde faaliyet gösteren Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nin sosyal yapı özellikleri ve bu yapıya bağlı yönetim politikaları başlangıçta İ.İ.B. Fakültesini etkilemiştir. Henüz bu etkilerin ortadan kalktığı da söylenemez. Ancak Anadolu Üniversitesi, temelini oluşturan E.İ.T.İ.A.'dan daha geniş bir alana yayıldığını ve bölümlerinin sayısı arttığı için yönetim politikalarında da önemli değişiklikler olmaktadır. Örnek olarak, daha önce Akademi'ye eleman seçiminde alınacak öğretim elemanlarının Eskişehir ve yakın çevresinden olmasına özen gösterilirken, bugün A.Ü. yapısı içerisinde İ.İ.B. Fakültesi'nin eleman seçme politikalarında da birtakım değişiklikler olduğu gözlenmektedir.

Şimdi aramızda olmayan İ.İ.B.F. eski Dekanı Prof. Dr. İlhan CEMALCILAR öğretim elemanı olurken gözönünde bulundurdıkları kriterleri şöyle sıralamıştır:

- Yabancı dil bilgisi
- Yükseköğrenim başarı düzeyi
- Öğretim elemanına uygun kişilik yapısı ve kurum için fedakarlık anlayışı
- Farklı yüksek öğrenim kurumlarından mezun olma
- Farklı şehirlerde yaşama ve değişik sosya-ekonomik çevrelerden gelme.

Prof. Dr. İlhan CEMALCILAR, Eskişehir'de doğmuş, tüm öğrenim hayatını Eskişehir'de tamamlamış kişilerin değer yargıları, tutum ve davranışlar açısından örgüte yeni bir hava kazandırılmıyacağına belirtmektedir. Dolayısıyla başka şehirlerde doğup büyümüş ve öğrenimini başka Üniversitelerde yapmış kişilerin örgüte uyum sağlama süreci içerisinde diğer örgüt üyeleriyle etkileşim halinde olacağını ve olumu bir çatışma ortamı içerisinde diğer bireyleri de etkileyerek örgütün gelişmesine ve dinamizmine katkıda bulunacaklarını düşünmektedir.

İ.İ.B. Fakültesi Ana Bilim Dalı Başkanları ve çeşitli düzeylerdeki öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda, örgütteki demografik özelliklerin çatışmaya etkileri şöyle belirlenebilir:

4.4.1. Yaş ve Hizmet Süresi

Üniversitelerde yaş, hizmet süresi ve ünvan birbiriyle yakından ilişkilidir. Başka Üniversitelerden gelme, kariyerlere geç başlama

gibi istisnaların dışında genellikle örgüte yeni giren bireylerin yaşları da gençtir. Bunun yanı sıra pozisyonun yükselmesi ve alınan ünvanlar belirli bir hizmet süresinin geçmesine bağlıdır. Dolayısıyla hizmet süresi yükseldikçe pozisyon yükselmektedir.

Yaştan kaynaklanan çatışmalar iki yönde olmaktadır. Bunlardan birisi, kariyere geç başlama nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır. Kariyere geç başlayan bir kişi hem kendi pozisyonundaki kişiler kendisinden çok genç olduğu için, hem de kendi yaş düzeyindeki pozisyon olarak kendisinden üst düzeyde olduğu için arkadaş grubu oluşturmakta güçlük çekmektedirler. İkincisi, yaş gruplarının değer yargıları ve normlarındaki farklılıkların yarattığı çatışmalardır. İ.İ.B. Fakültesine E.İ.T.İ.A.'dan, devredilmiş olan gelenekleşmiş davranış kalıplarına ilişki tarzlarına örgüte yeni girmiş olan gençlerin uyum sağlayamamaları fakültede uzun yıllar çalışmış ve belirli bir yaş düzeyine gelmiş kişilerin gençleri benimsemelerine neden olmaktadır. Gençler fakültenin davranış kalıplarına ve ilişki tarzlarına uyum sağlayıncaya kadar kıdemli bireylerle çatışma içinde olmaktadır.

Yaş ve hizmet süresinin uzunluğundan kaynaklanan bir başka çatışma da yenilik ve değişiklikleri önerme ve uygulama sürecinden ortaya çıkmaktadır. Fakültede yenilik ve değişiklik önerilerini getirme yetkisi öncelikle Anadolu Üniversitesinin kültür yapısını ve davranış kalıplarını özümsemiş olan kıdemli öğretim elemanlarıdır. Ancak okulun ve fakültenin davranış kalıplarına kısa sürede uyum sağlayan bireyler de yenilik ve değişiklik önerilerini ortaya çıkarabilmekte ve kabul ettirebilmektedir. Böyle bir kanaldan gelmeyen değişik ve yenilik önerileri kıdemli öğretim elemanları tarafından kabul edilmemekte ve çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır.

4.2.2. Cinsiyet

İ.İ.B. Fakültesinde özellikle cinsiyetten kaynaklanan çatışmalara rastlanabilmektedir. İ.İ.B. Fakültesinde öğretim elemanı olarak çalışan kadınların oranı %23, erkeklerin oranı ise %77'dir. İ.İ.B. Fakültesi eski Dekanı Prof. Dr. İlhan CEMALCILAR öğretim elemanlarından kurum için çalışma ve fedakarlık beklediğini ve tüm öğretim elemanlarının kendilerine sunulan yetiştirme imkanlarından yararlanması gerektiğini belirtmektedir. Ancak bazı kadın öğretim elemanları yetiştirme sürecinde evlilik ve çocuk gibi ailevi nedenler-

le işlerinden ayrılmakta ya da işlerini aksatmaktadırlar. Bazı kadın öğretim elemanları da evlilik nedeniyle yetişme imkanlarından yararlanamamaktadırlar. Bu durum kadın öğretim elemanlarının alınmasından tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır.

Bunlardan başka, bazı öğretim elemanlarının genellikle kendi cinslerinden kişilerle daha rahat çalışacaklarını düşünmeleri nedeniyle cinsiyet bazen asistan seçmede bir tercih nedeni olmaktadır.

4.4.3. Uzmanlık Alanı

İ.İ.B. Fakültesi, İşletme, İktisat ve Maliye olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler arasında gizli bir çatışma vardır. Her bölüm diğerlerine karşı kendini daha üstün görmektedir. Diğer yandan öğretim elemanları yönetim tavrına ve niteliğine göre bölümlere verilen önemin değiştiğini ve her dekanın genellikle kendi uzmanlık alanına önem verdiğini düşünmektedirler.

4.4.4. Doğum Yeri

İ.İ.B. Fakültesi'nde Eskişehir'de doğmak ya da uzun yıllar Eskişehir'de yaşamak-uyumu kolaylaştıran bir faktördür. Anadolu Üniversitesi'nin ve dolayısıyla İ.İ.B. Fakültesi'nin davranış kalıpları, değer yapıları ve normları Eskişehir'in kültürel yapısından etkilenmektedir. Bu etkileşimin nedeni Anadolu Üniversitesi'nin temelini oluşturan E.İ.T.İ.A'nın Eskişehir'de doğup büyüyen ve Eskişehir'in davranış kalıpları, değer yargıları ve normlarına sahip kişiler tarafından kurulmuş olmasıdır. Dolayısıyla Eskişehir'in yerleşik davranış özellikleri kuruma yansıtılmış olmaktadır.

Eskişehir'de doğup büyümüş ya da uzun yıllar Eskişehir'de kalmış ve Eskişehir'in davranış kalıplarını edinmiş kişiler kuruma daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Bu nedenle özellikle öğretim elemanının seçiminde kişilerin Eskişehir ile bir bağlantısının olmasına dikkat edilmektedir.

Bu faktörlerden başka, İ.İ.B. Fakültesin'de Eskişehir Koleji mezun olmak oldukça önemli bir gruplaşma nedenidir. Diğer bir gruplaşma nedeni E.İ.T.İ.A. ya da İ.İ.B.F. mezunu olmaktır. Çünkü E.İ.T.İ.A. ya da İ.İ.B.F. mezunu olan kişiler hem kurumun kurallarını daha iyi bilmekte ve uyum sağlamakta, hem de diğer öğretim elemanlarıyla öğrencilik yıllarından tanışmakta ve kaynaşmaktadır. Başka kurumlardan gelen kişiler ise, bir yandan kurumun normlarını öğrenmeye çalışmakta, bir yandan da kendisini kabul ettirme-

ye ve kanıtlamaya çalışmaktadır. Uyum süreci içerisinde hem başkalarından etkilenmekte, hem de başkalarını etkileyebilmektedirler. Bu etkileşim ortamı yıpratıcı bir çatışmaya dönüşmediği takdirde kişi ve kurum açısından yararlı olmaktadır.

İ.İ.B. Fakültesin'de kurumun davranış kalıplarına ilişki tarzlarına ve değer yargılarına uyum sağlayamayan, dolayısıyla hiç bir gruba giremeyen öğretim elemanları da bir ölçüde çatışmalara neden olmakta diğer öğretim elemanları tarafından dışlanmaktadır.

V- GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgütlerde küçük arkadaş gruplarının oluşmasında ve bireyler arasındaki ilişkilerde demografik özelliklerin benzerliği oldukça önemli bir faktördür. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, doğum yeri ve etnik özellikler, sosyal sınıf gibi bazı demografik özellikler bireylerin değer yargılarını, tutum ve davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bireylerin değer yargıları, tutum ve davranışları ise, olaylara ve insanlara bakış açılarını etkilemekte ve dolayısıyla grupların ya da çatışmaların temel nedeni olabilmektedir.

Çatışma bir örgütte her zaman istenmeyen bir olgu mudur? Örgüt üyelerinin birbirleriyle tam bir uyum içinde olması gerçekten yararlı mıdır? Aslında örgütü yıpratmayacak nitelikteki çatışmaların yararlı olabileceğini ve katıksız bir uyumun gelişmeleri engelleyeceğini söylemek mümkündür. Çatışmalar bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlara hizmet ettiği sürece örgütün gelişmesine katkıda bulunacaktır.

A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin Demografik özellikleri açısından bir kompozisyonu çizmek ve demografik özelliklerden kaynaklanan çatışmaları ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonucunda İ.İ.B. Fakültesinin demografik yapısı hakkında şunları söylemek mümkündür:

Kurumun temeli E.İ.T.İ.A.'ya dayandığı için oldukça eski olmakla birlikte öğretim elemanlarının çoğunluğu (164) 20-30 ve 30-40 yaş grubunda toplanmaktadır. Bu nedenle yaş ortalamasının genç olduğu söylenebilir. Aynı şekilde öğretim elemanlarının yarısından fazlası (%59) kurumda 10 yıldan az bir süredir çalışmaktadırlar. Hizmet süresi 20 yılın üzerinde olan öğretim elemanlarının oranı

oldukça düşüktür. Bunun nedeni de kuruma uzun yıllar emek vermiş kişilerin ayrılarak başka fakültelere geçmeleri ve yerlerini kendilerinden sonra gelenlere bırakmalarındır.

Öğretim elemanlarının %77'si, erkek %23'ü de kadındır. Yardımcı doçent olarak çalışan öğretim elemanlarının içerisinde kadınların oranı %22, araştırma görevlisi olarak çalışan öğretim elemanlarının içinde kadınların oranı %46'dır. Dolayısıyla kadınların öğretim elemanı olarak kuruma alınmasının son yıllarda arttığı söylenebilir.

I.İ.B. Fakültesi'nde demografik özelliklerden kaynaklanan çatışmalar önemli ölçüde kurumun kültürel yapısı ve öğretim elemanlarından bekledikleri çabalarla ilgilidir. Yaş, cinsiyet ile doğum yeri ve yaşanan çevre ile ilgili çatışmalar bireylerin kurumun davranış kalıpları ilişkisi tarzlarına uyum sağlıyamamalarından kaynaklanmaktadır.

Yaşdan kaynaklanan çatışmalarda eğer yaşlı bireylerin gençler üzerinde kendi değer, yargıların kabul ettirme şeklinde bir baskısı varsa, çatışmalar bir yandan gençleri yaşlıların değer yargılarına saygı duymaya yöneltirken, bir yandan da yaşlıları biraz daha esnek olmaya yöneltecektir. Böylece çatışma, yakınlaşma ve uzlaşma sonuçlanacaktır.

Gençlerin daha dinamik ve yeniliğe açık olmaları, buna karşılık yaşlıların daha çok mevcut durumu korumaya çalışmaları nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar gençleri akılcı ve düşünceli davranmaya yöneltirken, yaşlıları da biraz daha atılcı olmaya yöneltebilecektir.

Cinsiyetten kaynaklanan çatışmalar bir ölçüde kadının toplumdaki geleneksel rolü ile ilgilidir. Kadınlardan bir yandan çalışma hayatını sürdürmeleri bir yandan da aile hayatını düzenli bir şekilde devam ettirmeleri beklenmektedir. Bu durum da aileden gelen baskılar sonucu kadınlar çalışma hayatını ihmal etmek zorunda kalabilmektedirler. Dolayısıyla kadın hem çalışma hayatında, hem de aile hayatında devamlı çatışma halinde kalmaktadır. Bu çatışmaların çözümü büyük ölçüde aile hayatından yapılacak fedakarlıklara bağlı olacaktır.

Kurum değişik sosya-ekonomik çevrelerden gelen bireylerin yarattığı çatışmalar da kuruma gelişmeyi sağlayacak bir unsur ola-

caktır. Farklı görüşler, davranışlar ve anlayışların etkileşimi sonucunda örgütte yeni bir hava yaratılabilir.

Ülkemizde sosyal sınıf olgusunu tanımlamak oldukça zordur. Çünkü sosyal sınıf ayırımında kullanılan kriterler çok belirgin ayırımı sağlayacak nitelikte değildir. Gelir durumu çok iyi olan kişiler eğitim düzeyi ve sosyal yaşam açısından oldukça düşük düzeyde olabilmekte, buna karşılık eğitim ve kültür düzeyi yüksek kişiler gelir açısından alt düzeylerde olabilmektedirler. Gelir, yaşama biçimini, yaşanan ortamı ve öğretilen kültürel faaliyetleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde sosyal sınıfa göre gruplaşmaları ve çatışmaları belirlemek ve çözümlenmek oldukça güç olmaktadır.

Sonuç olarak, İ.İ.B. Fakültesindeki demografik özelliklerden kaynaklanan çatışmalar yaş, cinsiyet, eğitim ve kültür düzeyi, uzmanlık alanı ve paylaşılan çevre üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çatışmaların kurum üzerinde olumsuz etkilerini yoketmek için, mümkün olduğu kadar bireysel araçlamara yönelik çatışmaları en aza indirmek ve kurumun gelişmesine katkıda bulunacak çatışmaları desteklemek gerecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Arı, Oğuz. «Küçük Gruplar», içinde: **Organizasyonların Beşeri Yönü**, (Der. R. Taguiri-A. Baransel), C.I (İstanbul: İktisat Fak. İşletme İktisadi Enst. Yayınları, 1966).
- Erder, Necat vd. **Türkiye'de Ailenin Değişimi** (Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği. Yayınları, 1984).
- Erdoğan, İlhan «İşletme İçi Grupları Amaçlara Yöneltilmede Kültürel Önlemler», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1 (Nisan 1977).
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, 2. B. (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enst. Yayınları, 1984).
- Josefowitz, Natasha. «The Clonal Effect in Organization», **Management Review**, C. 68, S. 9 (Eylül 1979).
- Kılınç, Tanıl. «Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C.14, S.1 (Nisan 1985).

- Kolasa, Blair J. (Çev. Kemal Tosun vd.). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş** (İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979).
- Odabaşı, Yavuz. **Tüketici Davranışı** (Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi. Y., 1986).
- Pfeffer, Jeffrey. «Organizational Demography: Implication for Management», **California Management Review**, C. 28, S. 1 (Güz 1986).
- Yates, Jere E. (Çev. F. Dilber-S. Ak). **Gerilim Altındaki Yönetici** (İstanbul: İlgı Yayınları, 1985).