

DEVLET HASTANELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ BİR ANKET UYGULAMASI

Ali ŞAHİN*
Erhan ÖRSELLİ**

Özet

Örgütlerin performansını, verimliliğini ve etkinliğini belirleyen konulardan birisi çatışmadır. Çatışma örgütsel yaşamın doğal unsurlarındandır. Örgütlerin etkin bir şekilde çalışabilmeleri optimal çatışma düzeyine ya da etkin bir çatışma yönetimine bağlıdır. Örgütsel çatışmaları çözümlenecek etkin ve uygun bir çatışma yönetimi yöntemine ancak çatışma nedenlerinden hareket edilerek ulaşılabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, birer kamu kurumu olan devlet hastanelerinde en çok ve sık rastlanan çatışma nedenlerini yönetici ve hastane personeli açısından ayrı ayrı ortaya koymaktır. Ayrıca ilgili kurumlarda etkin bir çatışma yönetiminin uygulanmasına katkı sağlayabilmektir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Nedenleri, Hastanelerde Çatışma

Abstract

One of the subjects affecting the performance, efficiency and effectiveness of the organizations is conflict. Conflict is one of the main elements of organizational environment. Effective working condition of organizations depends on optimal conflict level or effective conflict management method. The most appropriate method of conflict management to solve the organizational conflict can be obtained

only by approaching the reasons of conflict.

The main aim of this study is to maintain the reasons of conflict mostly seen in state hospitals according to both manager and hospital personnel perspective. And also this study tries to support the effective conflict methods for applying in related institutions.

Keywords: Conflict, reasons of conflict, conflict at state hospitals

* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi

1. Giriş

Belli amaçlara ulaşmak için tasarlanan ve planlanan birer sosyal yapı olan örgütler, çatışma olgusuyla sürekli iç içedirler. Çatışmanın temeli zıtlık, uyumsuzluk ve anlaşmazlıklara dayanmaktadır. Hisleri, tutkuları, öncelikleri, değerleri kısaca yaşam felsefesi birbirlerinden farklı olan bireyler ister istemez örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları engellemek mümkün gözükmemektedir. Örgüt içerisindeki bireylerin hepsinin her konuda aynı fikirde olmasını, benzer davranış sergilemesini ya da benzer hislerle hareket etmesini beklemek doğru bir yaklaşım değildir.

Örgütsel çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre, çatışmayı optimum düzeyde tutarak örgütsel verimliliği artırmanın yolları aranmalıdır. Çatışmadan karlı çıkmanın yollarından birisi de çatışma nedenlerini iyi tespit edebilmekten geçmektedir. Burada tek taraflı bir tespit değil çift taraflı bir tespit önem arz etmektedir. Amaç yöneticiler ve çalışanlar arasında çatışma nedenleri konusunda görüş birliğinin sağlanmasıdır.

Bu çalışmanın temel amacı da hastane örgütlerinde görev yapan yönetici ve çalışanların çatışma nedenlerine ilişkin bakış açılarını tespit edebilmektir. Bir başka ifadeyle, her iki grup arasında çatışma nedenleri konusunda bir konsensüs olup olmadığını belirlemek ve bu konudaki önceliklerini ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmada; öncelikle çatışma ve çatışma nedenleri ve konuları teorik bazda ele alınmakta sonra ise, uygulama sonuçları daha önce bu alanda yapılmış araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak bir değerlendirilmeye gidilmektedir.

2. Çatışma Kavramının Anlam ve Kapsamı

Günümüz modern toplumlarında yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde ve değişik düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Akkirman, 1998: 1; Can ve Tekarslan, 1996: 309). Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki çatışma, sadece insanlara özgü bir olay değildir.

Tüm canlılar, yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı, hayati önem taşıyan bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik, gerekse sosyo-

psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumları (Bingöl, 1997: 265) şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Tüm canlıları ilgilendiren bir olgu olan çatışmanın, özellikle, gruplar ve insanların fizyolojik, sosyolojik, psikolojik vb. ihtiyaçları ile ilgili olması ve çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkması gibi sebepler çatışmanın kesin bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (İpekgil ve Özveri, 1996: 94; Özalp, 1989: 81). Tanımlar üzerinde tam anlamıyla bir uzlaş sağlanamamış olmasına rağmen, çatışmanın olması konusunda, birbirine zıt olan iki fikrin bulunması ve tarafların bunun farkına varması gibi iki noktada hemen hemen bir fikir birliği söz konusudur (Dinçer ve Fidan, 1996: 358). Bu bağlamda anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme gibi konuların çatışmanın temel unsurlarını meydana getirdikleri (Koçel, 1998: 459) söylenebilir. Çatışma, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” (Şimşek, 1987: 10) şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Çatışmalar, insanlık tarihi kadar eskidir. Dolayısıyla, geçmişten günümüze çok değişik alan ve boyutlarda ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bu anlamda, bireylerin farklı kişilik yapılarına ve yönelimlere sahip olmalarından kaynaklanan birey düzeyli (içsel) çatışmalar; aile içinde görülen kavga- lar, boşanmalar ve ayrılmalar, arkadaş çatışmaları, kan davaları, grev-lokavt uygulamaları, tercih ya da eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar, bölgesel ve kültürel farklılıklardan doğan uyuşmazlıklar, din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar, savaşlar vs. ilk etapta akla gelebilen çeşitli toplumsal ve kişisel çatışma türleri olarak sayılabilir (Genç, 1998: 77).

Diğer taraftan Bumin, birey ile örgüt arasındaki çatışmayı, “bireyin varoluş stratejisi ile biçimsel örgütü yönlendiren stratejiler arasındaki uyumsuzluk” (1990: 2) şeklinde tanımlamaktadır. Pondy ise, çatışma kavramını tanımlarken, çatışma olgusunun gelişimi ile ilgili adımlara dikkati çekmiş ve bu adımları şu şekilde sıralamıştır (1967: 298):

- Anlaşmazlığa ya da uyuşmazlığa yol açan koşullar (Kaynakların kıt oluşu, amaç farklılıkları gibi),
- Tarafların içinde buldukları duygusal durum (Kaygı, endişe, huzursuzluk, gerilim gibi),

- Tarafların kavrama durumları (Algılama veya farkına varma yetenekleri gibi),
- Pasif direnişten saldırganlığa varan çatışmacı davranışlar.

Netice itibariyle çatışma olgusunun insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Örneğin, bazı çalışanların işe geç geldiklerini, sık sık rapor almaya kalkıştıklarını, çalışır görünmekle birlikte iş çıkarmadıklarını, diğerleriyle kavga ettiklerini vb. görmek mümkündür. Yine, bazı çalışanların diğer bazı çalışanları görmeye tahammül bile edemediklerini davranışlarıyla gösterdiklerine tanık olunmaktadır. Bu ve benzeri davranışlar, en basitinden, davranış sahibinin bir çatışma yaşadığının belirtileri olabilirler. Hatta çalışanların her tür pasif direniş davranışları da bir çatışmanın işaretleri olarak görülebilirler. Bu doğrultuda gerek iş yaşamı, gerekse aile ve bunların dışında kalan toplumsal yaşamda çok çeşitli çelişki-çatışmalar yaşandığını gözlemlemek mümkündür (Varol, 185).

Bu çerçevede çatışmanın genel bir tanımını yapmak gerekirse; çatışma, kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçların, tercihlerin, değer yargıları ve algıların farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzluklara neden olan sosyal bir olgu olarak (Akkirman, 1998: 2) ifade edilebilir.

3. Çatışmanın Yarar ve Sakıncaları

Sosyal-psikolojik anlamdaki çatışmaları tamamen sakıncalı olarak gören görüşlerin yanı sıra, yararlı ve istenilir olduğunu öne süren görüşler de bulunmaktadır. Bu bağlamda çatışmaların ortaya çıktığı sosyal ya da biçimsel oluşumlar için olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (Tekarslan vd, 1989: 228).

Çatışmaların olumlu etkileri şöyle sıralanabilir (Ertekin, 1982: 480-481; Williams, 1982: 209; Başaran, 1992: 266; Özalp, 1989: 211; Eren, 1993: 228):

- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir,
- Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtılmasını sağlayabilir,
- Çatışma yapıcı sonuçlar doğuracak bireysel enerjiyi serbest bırakarak yaratıcılığı artırabilir,

- Yeni politika, süreç ve hizmetlerin belirlenmesine neden olabilir,
- Yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimini artırabilir,
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireyleri, düşüncelerini açıklamaya zorlayabilir,
- Çatışma monotonluk ve durgunluğu önleyerek örgütteki yenileşmenin önemli bir kaynağını oluşturur,
- Çatışma en iyi çözümleri bulmayı sağlayabilir. Farklı ilgi alanlarına sahip grupların, homojen gruplara göre sorunları çözümlenemediğinde daha yüksek bir başarı düzeyi tutturdıkları görülür,
- Çatışma, değerlerin göz önüne alınması ile birlikte, daha doğru ve etkili kararlar verilebilir,
- Örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir,
- Çatışma, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.
- Personeli motive ederek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir,
- Çatışan taraflar kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı bulabilirler,
- Çatışma, sadece örgütsel değişime ve gelişime katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda değişiklik ve yeniliği de kabul eder, hatta bunları arzu edilir hale getirerek, değişime ve gelişime neden olabilir,
- Gizli kalmış sorunların fark edilmesine ve böylece gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olabilir,
- Farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilir.

Buna karşın çatışmanın şu açılardan olumsuz etkilerinden söz edilmektedir (Bingöl, 1990: 182-183; Williams, 1982: 209; Doğan, 1982: 487-500):

- Çatışmanın bireyler üzerinde yarattığı stres, davranış bozukluklarına ve ciddi sağlık sorunlarına yol açabilir,
- Örgüt kaynaklarının israfına ve zaman kaybına neden olabilir,
- Örgüt amaçlarının savsaklanmasına hatta amaçlardan sapmaların olmasına yol açabilir,
- Çatışma, çalışanlar arasındaki güven, saygı ve dostça ilişkileri zedeleyebilir, düşmanlığı artırabilir, kaderciliğe neden olabilir,

- Çatışan bireyler ya da gruplar arasında işbirliği azalabilir. Bu durum etkililik ve verimlilik açısından istenmeyen durumlar doğrulanabilir,
- Fikir ve görüş ayrılıkları sonucu kararlar gecikebilir ya da verilemeyebilir,
- Çatışma iş kazalarının artmasına yol açabilir,
- Personel devir oranının yükselmesine neden olabilir. Aslında belli bir düzeydeki personel devri örgüt açısından iyidir. Ancak yeni personel alımı nereden bakılırsa bakılsın, örgüt için bir maliyet unsurudur,
- Çatışma, çalışanların devamsızlığına yol açabilir. Bu da örgütsel faaliyetleri aksatır.

4. Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çeşitli düzeyler ve kişiler arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmaların bazılarının kaynağı insanın içinde, bazıları kişiler arasında bazıları da örgütteki çeşitli birimler arasındadır. Genel olarak örgütteki çatışma nedenleri şöyle sıralanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996; Özalp, 1989; Koçel, 1998; Erdoğan, 1983; Eren, 1993; Tekarslan vd, 1989): Kişisel farklılıklar, sınırlı kaynakları ortaklaşa kullanma zorunluluğu, amaçlarda farklılıklar, örgüt ve örgüt üyeleri arasında yetersiz iletişim, yetki ve sorumlulukların açık ve net olmaması, statü farklılıkları, işler arası karşılıklı bağlılık, adaletsiz başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, örgütün resmileşme derecesi, denetim tarzındaki farklılıklar, örgütte farklı yöneticilik uygulamalarının mevcut olması, güç dengesi, çıkar farklılıkları, çalışan işveren kutuplaşması, örgütsel konuları algılama farklılıkları, örgütsel kararlara katılım sorunu ve örgütsel atmosferdir. Söz konusu örgütsel çatışma nedenlerinden bazıları aşağıda kısaca özetlenerek konunun daha da iyi anlaşılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

4.1. Kişisel Farklılıklar

Bireylerin, değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, tutkuları, hisleri, zevkleri, öncelikleri, ihtiyaçları, kişilikleri ve algıları itibarıyla farklılık gösterirler. Bireysel farklılıklar, örgüt üyeleri arasındaki dostça ilişkileri azaltabilir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğundan, olaylar

karşısındaki davranış ve tutumları da farklıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 362). Bu durum aynı şekilde kişinin davranışına ve tutumuna yansiyabilmektedir. Davranış ve tutumları birbirlerinden farklı olan bireyler arasında yakın ilişkilerin kurulması doğal olarak zorlaşmaktadır.

Örgüt çalışanları, değişik çevrelerden geldiklerinden çeşitli kişisel özelliklere sahiptirler. Bu sebeple örgütlerde kişilik çekişmeleri her zaman görülebilmekte ve bir çatışmaya neden olabilmektedir. Kişilik farklılıkları dolayısıyla çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödevler ve mevkilerle ilgilidir (Özalp, 1989: 82-83).

4.2. Sınırlı Kaynaklar

Örgüt kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmaktadır. Kıt kaynakların bölüşümü de örgüte mensup kişiler ve gruplar arasında çatışma yaratabilir (Ertürk, 1995: 209). Çünkü çalışanlar genel olarak daha fazla örgütsel kaynağa sahip olmak ve toplumsal saygınlığını artırma amacı ile hareket etmektedir.

4.3. Amaç Farklılıkları

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir (Koçel, 1998: 463-464).

4.4. İletişim Yetersizlikleri

İletişim, örgütte başarı için vazgeçilmez bir unsurdur. İletişim, eksikliği çatışmaya neden olabilir, fakat aynı zamanda çatışmaya engelleyebilir (Özalp, 1989: 85). Örgütte dikey ve yatay boyutta iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir. İletişim kanallarının çatışmayı arttırabileceği unutulmamalıdır.

4.5. Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması

Örgütte huzursuzluk ve çatışmalara yol açan nedenlerden biri de, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasıdır. Bu durum rol belirsizliği olarak da adlandırılmıştır. Örgütlerde görevler, birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz eder. Bu yapı içinde her yönetici, görev

sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini tam olarak algılayamaz (Eren, 1993: 365; Özalp, 1989: 87). Personel için de hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu oldukları belirsiz olabilmektedir. Birden fazla üstün aynı konuyla ilgilenmesi, bir astın birden fazla üste bağlanması, birbirleriyle sıkı ilgisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları, yöneticilerin kademe atlayarak daha alt kademelere emir vermeye yönelmeleri çatışmalar için uygun bir ortam oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 364).

4.6. Statü Farklılıkları

Örgütlerde hiyerarşik yapı hâkim olduğundan değişik statüde kişi ve gruplar mevcuttur. Belirli grup ve kişiler statülerini diğerlerinden farklı gördüklerinden ortak görüş ve tutumlar var olmayabilir. Statü, biçimsel açıdan örgütteki hiyerarşik dizilişle ilgilidir. Yapılan bazı araştırmalarda daha düşük statülü kişilerin daha yüksek statüye sahip elemanlara emir vermeleri çatışma yaratmaktadır. Bazı durumlarda ise üstler astların yararlı örneklerini statüleri düşük olduğu için kabul etmek istemezler. Böylece çatışma ortamı yaratırlar (Özalp, 1989: 86-87).

4.7. Değerleme Kriteri ve Ödüllendirme Sistemindeki Farklılıklar

Çoğu çatışmanın temelinde bireylerin gösterdikleri başarı ile orantılı olarak ödüllendirilmemeleri yatmaktadır. Yönetim birimlerinin toplam performansları yerine, bireylerin ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çatışma riskini artırmaktadır. Ayrıca örgütteki ödüllendirme sistemleri de iki bölüm çalışanlarını birbirine düşürebilir.

4.8. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Yönetim ilkelerinin ülkeye göre, yöreye göre değişmemesine rağmen yöneticilik biçimleri değişmektedir. Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirilmesi

mesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir husus da, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmesi durumudur. Bu durum bir takım anlaşmazlık ve çatışmalar doğurabilecektir.

4.9. Güç Dengesi

Örgütlerde yetkiler söz konusu olduğu halde yetkinin yanında güç dengesi de mevcuttur. Kişiler ve gruplar güçlerini arttırmak için büyük bir çaba gösterebilirler. Bazen örgütler biçimsel yapıdan çok güç mücadelesinin yapıldığı bir yapıya dönüşebilir. Böyle bir durum çatışma ortamı yaratabilir. Gücün aşırı olduğu durumlarda bazı grupların zayıf kalması dengeyi güçlü grupların tarafına itecek ve çatışma hızlanabilecektir (Özalp, 1989: 87).

4.10. Çıkar Farklılıkları

Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir.

4.11. Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişiler veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bunlardan bazıları amaç farklılıkları, değer yargısı (value) farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıklarıdır (Koçel, 1998: 464-465).

4.12. Katılım

Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek olan kararlarının verilmesine katılımlarının çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar, tam aksine, katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirerek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta da çatışmaları arttırdığı neticesine ulaşmıştır. Bununla beraber, burada sözü edilen çatışmanın genellikle olumlu bir çatışma olduğu ve nispeten yüksek tatmin sağlayacağı da bir gerçektir (Tekarslan vd, 1989: 223).

5. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çatışma ve çatışma nedenlerine ilişkin birçok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Ancak çalışmaların odak noktası özel sektör kuruluşlarıdır. Ülkemizde de bu konu genel olarak teorik bazda ele alınmıştır. Uygulamalı çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu araştırmanın temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Kamu kurumlarında meydana gelen çatışmaların nedenlerini yönetici ve çalışanlar perspektifinden ayrı ayrı ele almak,
- Birer kamu örgütü olan hastane yönetici ve çalışanlarına göre çatışma nedenlerinin önem derecelerini ortaya koymak,
- Teorik olarak belirlenen çatışma nedenleri dışında fiili olarak çatışmaya neden olan faktörler söz konusu mudur?

6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketin birinci bölümünde unvan, cinsiyet ve çalışma yılını tespit etmeye yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde çatışma nedenleri ve üçüncü bölümde de çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni sağlık örgütleridir. Konya Numune Hastanesi ve Antalya SSK Bölge Hastanesinde görev yapan 192 personel (yönetici, doktor, hemşire ve memur) örneklem kapsamına alınmıştır. Bunlardan 45'i yönetici, 62'si memur, 24 tanesi doktor ve 61 tanesi de hemşiredir.

6.2. Verilerin Hazırlanması ve Toplanması

Araştırmada kullanılan anket formu, Konya Numune Hastanesinde görev yapan bazı personel üzerinde ön denemeden geçirildikten sonra son halini almıştır. Çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik sorular alternatif düşünce imkânı da verilecek şekilde maddeler halinde sıralanmıştır. Deneklerden kurumlarında en çok ve sıklıkla yaşanan çatışma nedenlerini önem sırasına göre birden beşe kadar numaralandırmaları istenmiştir. Yöneticilere ve çalışanlara aynı anket formu dağıtılmıştır.

Tablo: 1 Ankette Yer Alan Çatışma Nedenleri Listesi

S No	Çatışma Nedeni İle İlgili Sorular
1	Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması
2	Yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması
3	Güç ve saygınlığı artırma isteği ve rekabeti
4	Bazı kaynakların (makine, yer, bütçe, personel vb.)yetersiz olması ve ortaklaşa kullanım
5	Personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteği
6	Personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşınması
7	İletişim eksikliği
8	Çalışanların ve yöneticilerin işini yapmakta farklı üslup ve yöntem benimsemesi
9	Ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığı
10	Ortak kurum kimliği ve örgüt kültürünün benimsenememesi
11	Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması
12	Ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirme
13	Objektif performans değerlendirme sisteminin olmayışı
14	Kararlara katılımın az olması ya da olmaması
15	Sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olması
16	Personelin değişen şartlara uyum sağlamasının zor olması
17	Aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığının bulunması
18	Farklı eğitim seviyesindeki bireylerin aynı statüde olmaları
19	Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığı
20	Yönetime yakın olanların sevilmemesi
21	Fırsat eşitliğinin olmaması
22	Çalışanın statüsüne göre farklı kurumlarda aynı statüde çalışan bireyden daha düşük ücret alması
23	Kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamaması
24	Diğer faktörler (lütfen belirtiniz).....

6.3. Araştırma Verilerini Değerlendirme Tekniği

Anketler SPSS 10,00 programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımı ve yüzde oranları başta olmak üzere “bağımsız iki grup t testi” ve “One-Way ANOVA” testleri uygulanmıştır.

6.4. Çatışma Nedenleri İle İlgili Olarak Yapılan Bazı Araştırma Sonuçları

Bu başlık altında ülkemizde çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bazı uygulamalı araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Ertürk'ün Erciyes Üniversitesi idari personelini örneklem aldığı araştırmasında elde ettiği bulgulara göre ilk beş sırada yer alan çatışma nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (1994: 145):

1. İletişim eksikliği,
2. Görevde yükselmenin adil olarak yapılmaması,
3. Ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirme,
4. Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması,
5. Ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığı.

Türkel, Mersin ve İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde görev yapan yöneticileri örneklem aldığı çalışmasında, "cinsiyet", "yaş", "öğrenim" ve "çalışma yılı"na göre çatışma nedenlerini belirlemiştir. Buna göre (2000: 136-139);

Bayanların çoğunluğu "örgüt büyüklüğü" ve "görev ve sorumlulukların belirsizliği" konuları üzerinde dururken, erkek yöneticilerin ¾' lük bir çoğunluğu ise, "ast-üst arasındaki haberleşme sorununu" bir çatışma nedeni olarak görmektedir.

31-40 yaş grubu hariç diğer yaş gruplarındaki yöneticiler, "ast-üst arasındaki haberleşme sorununu" ele almışlar, 31-40 yaş grubu yöneticiler ise, "görev ve sorumluluk belirsizliği" sorununa vurgu yapmışlardır.

Öğrenim gruplarının üzerinde durduğu çatışma nedeni "ast-üst arasındaki haberleşme sorunudur".

Çalışma yılı grupları da diğer değişken gruplar gibi "ast-üst haberleşme sorunu" ve "görev ve yetki belirsizliği" konularına vurgu yapmışlardır.

7. Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Tablo: 2 Değişkenlerin Dağılımı

Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	108	56,2
	Bayan	84	43,8
Görev Dağılımı	Yönetici	45	23,4
	Çalışan	147	76,6
Meslek Dağılımı	Yönetici	45	23,4
	Memur	62	32,3
	Doktor	24	12,5
	Hemşire	61	31,8
Çalışma Yılı	0-3 yıl	60	31,3
	4-6 yıl	34	17,7
	7-9 yıl	24	12,5
	10 yıl ve fazlası	74	38,5
Toplam		192	100

Ankete katılanların % 56,2'sini erkekler, % 43,8'ini ise bayanlar oluşturmaktadır. Ast- üst dağılımında ise yöneticilerin oranı % 23,4 iken çalışanlar % 76,6'lık büyük bir çoğunluğu teşkil etmektedir. Ankete katılanlar meslek bazında ele alındığında doktorlar %12,5, hemşireler %31,8, memurlar %32,3'lük bir orana sahiptir. Diğer taraftan Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere “ kurumunuzda toplam çalışma yılınız” nedir şeklindeki soruya ankete katılanların % 31,3'ü “0-3 yıl”, % 17,7'si “4-6 yıl”, %12,5'i “7-9 yıl ve %38,5'i de “10 yıl ve daha fazlası” şeklinde cevap vermişlerdir

Tablo: 3 Çatışma Nedenlerine Önem Sırasına Göre Verilen Cevaplar

Soru Sıra No	Yöneticilere Göre Önem Sıralaması					Yoğunluk	Sıralama	Çalışanlara Göre Önem Sıralaması					Yoğunluk	Sıralama
	1. Önem	2. Önem	3. Önem	4. Önem	5. Önem			1. Önem	2. Önem	3. Önem	4. Önem	5. Önem		
1	8	2	1	4	5	15	5	58	9	2	8	9	86	2
2	3	8	3	-	4	18	4	8	28	8	7	5	54	4
3	2	3	3	1	-	9	7	9	11	9	4	12	45	6
4	7	5	3	2	5	22	1	10	16	10	9	2	47	5
5	4	2	5	3	5	19	3	3	14	5	4	3	29	9
6	1	1	1	6	-	9	7	2	4	1	1	2	10	19
7	9	3	4	5	2	20	2	24	20	21	16	3	84	3
8	1	4	2	-	3	10	6	2	9	6	4	2	23	11
9	-	-	2	-	2	4	12	-	1	7	3	2	13	17
10	-	1	1	2	2	6	10	-	2	6	5	3	16	15
11	3	2	6	2	2	15	5	21	16	16	21	13	87	1
12	1	3	1	2	-	7	9	1	1	12	-	1	15	16
13	1	1	4	2	1	9	7	2	8	8	7	9	34	7
14	-	-	2	2	1	5	11	-	2	5	9	5	21	12
15	-	-	-	-	-	-	0	1	-	8	13	8	30	8
16	1	4	-	6	4	15	5	-	-	-	3	5	8	21
17	-	1	-	4	2	7	9	-	2	7	6	10	25	10
18	1	1	1	2	-	5	11	-	1	1	11	2	15	16
19	1	2	5	4	3	15	5	-	-	9	3	6	18	14
20	1	-	-	-	2	3	13	-	-	-	2	3	5	22
21	-	1	-	1	-	2	14	1	-	4	4	10	19	13
22	-	-	-	1	2	3	13	-	-	3	4	4	11	18
23	1	1	1	1	4	8	8	4	3	-	3	20	30	8
24	-	-	-	-	1	1	15	-	-	1	-	8	9	20

Tablo 1’deki çatışma nedenleri maddeler halinde sıralanarak deneklerden “kurumlarında en çok karşılaşılan çatışma nedenlerini önem sırasına göre birden beşe kadar numaralandırmaları” istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 3’de düzenlenmiştir. Tablo 3’deki sonuçlar iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Bunlarda birincisi, önem sıralamasında öncelikli olarak en çok hangi çatışma nedenine vurgu yapıldığı; ikinci olarak da çatışma nedenlerini yoğunluk sıralamasına göre belirtmektir.

Tablo 3’den de anlaşılacağı üzere yöneticiler ilk öncelik sıralamasına göre;

1. Sırada “İletişim eksikliği”,
2. Sırada “Yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması”
3. Sırada “Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması”
4. Sırada “Personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşıması” ve “Personelin değişen şartlara uyum sağlamasının zor olması”
5. Sırada “Bazı kaynakların (makine, yer, bütçe, personel vb.) yetersiz olması ve ortaklaşa kullanım” ve “Personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteği” çatışma nedenlerine yer vermektedirler.

Yoğunluk sıralamasında ise, yukarıdaki öncelik sıralaması değişmektedir. Tablo 3’deki çatışma nedenleri yöneticiler açısından yoğunluk sıralamasına göre incelendiğinde;

- Birinci sıradaki çatışma nedeni 22 puanla “Bazı kaynakların (makine, yer, bütçe, personel vb.) yetersiz olması ve ortaklaşa kullanım”
- İkinci sıradaki çatışma nedeni 20 puanla “İletişim eksikliği”
- Üçüncü sıradaki çatışma nedeni 19 puanla “Personelin iş bölümü dolayısıyla kendisine verilen görevi zamanında ve yeterince yapmaması ve bağımsız hareket etme isteği”
- Dördüncü sıradaki çatışma nedeni 18 puanla “Yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması”
- Beşinci sıradaki çatışma nedeni 15 puanla “Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması”, “Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması”, “Personelin değişen şartlara uyum sağlamasının zor olması” ve “Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığı” olarak sıralanmıştır.

Tablo 3’deki sonuçlar çalışanlar (doktor, hemşire ve memur) açısından incelendiğinde ilk öncelik sıralamasında;

- Birinci öncelik sıralamasında 58 puanla “Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması”
- İkinci öncelik sıralamasında 28 puanla “Yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması”

- Üçüncü öncelik sıralamasında 21 puanla “İletişim eksikliği”
- Dördüncü öncelik sıralamasında 21 puanla “Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması”
- Beşinci öncelik sıralamasında 20 puanla “Kurumun döner sermayesinden herkesin eşit olarak faydalanamaması” çatışma nedenlerine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Yoğunluk sıralamasında ise, yöneticilerde olduğu gibi çalışanlar açısından da sıralama değişmektedir. Tablo 3’deki değerler çalışanlar açısından yoğunluk sıralamasına göre incelendiğinde sıralama şu şekilde oluşmaktadır.

- Birinci sırada 87 puanla “Görevde yükselmenin liyakat ve başarı esasına dayanmaması, siyasi ve ideolojik faktörlerin ön planda olması”
- İkinci sırada 86 puanla “Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması”
- Üçüncü sırada 84 puanla “İletişim eksikliği”
- Dördüncü sırada 54 puanla “Yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olması”
- Beşinci sırada 47 puanla “Bazı kaynakların (makine, yer, bütçe, personel vb.) yetersiz olması ve ortaklaşa kullanım” yer almaktadır.

Elde edilen bu bulgular Ertürk ve Türkel’in araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Ertürk’ün araştırmasında birinci sırada yer alan iletişim eksikliği bu çalışmada yöneticiler açısından ikinci sırada; çalışanlar açısından da üçüncü sırada yer alan bir çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkel’in araştırmasında da ast-üst iletişim sorunu bir çatışma nedeni olarak vurgulanmaktadır.

Ertürk’ün araştırmasında dördüncü sıra yer alan çatışma nedeni olan “görevlerin belirsizliği” konusuna Türkel’in araştırmasında da vurgu yapılmıştır. Söz konusu çatışma nedeni bu çalışmada yöneticiler açısından beşinci; çalışanlar açısından ise, ikinci sırada yer alan bir çatışma nedeni olarak görülmektedir.

Diğer taraftan “görevde yükselmenin liyakat esasına dayanmaması” bu çalışmada çalışanlar açısından birinci sırada, Ertürk’ün araştırmasında ikinci sırada yer alan bir çatışma nedenidir. Bu karşılaştırmalardan da anlaşılacağı üzere farklı sıralamalarda da olsa, her üç çalışmada bazı ortak bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo: 4 Cinsiyet Açısından Çatışma Nedenlerine Yönelik “T” Testi

Çatışma Nedenleri Önem Sırası	Bağımsız İki Grup “t” Testi Sonuçları	Açıklama
1.Önemli Neden	Sig= 0,443>0,05 ve Sig (2-tailed)= 0,053>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
2.Önemli Neden	Sig= 0,816>0,05 ve Sig (2-tailed)= 0,432>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
3.Önemli Neden	Sig= 0,312>0,05 ve Sig (2-tailed)= 0,476>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
4.Önemli Neden	Sig= 0,093>0,05 ve Sig (2-tailed)= 0,559>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
5.Önemli Neden	Sig= 0,192>0,05 ve Sig (2-tailed)= 0,371>0,05	Anlamli bir fark yoktur.

Tablo 4’deki “t” testi değerleri incelendiğinde; çatışma nedenleri öncelik sıralamasında “ilk beş sıradaki nedenler” de cinsiyetler açısından anlamli bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo: 5 Çalışma Yılı Grupları Açısından Çatışma Nedenlerine Yönelik ANOVA Testi

Çatışma Nedenleri Önem Sırası	ANOVA Testi Sonuçları	Açıklama
1. Önemli Neden	F= 0,583 P= 0,627 P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
2. Önemli Neden	F= 28,583 P= 0,322 P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
3. Önemli Neden	F= 0,062 P= 0,980 P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
4. Önemli Neden	F= 1,064 P= 0,365 P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
5. Önemli Neden	F= 2,770 P= 0,043 P<0,05	Anlamli bir fark vardır.

Tablo 5’deki “Anova” testi sonuçları incelendiğinde; “çalışma yılı grupları” ve “meslek grupları” açısından ilk beş sıralamadaki çatışma nedenleri arasında anlamli bir farkın olmadığı görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırmada elde edilen bulgular araştırma kapsamına alınan kurumların yönetici ve personelinin çatışma nedenleri konusundaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Bunların doğruluğu tartışmaya açıktır. Ancak örgütsel çatışma nedenlerini tespit etmeye yönelik olarak ülkemizde yapılan bazı araştırma sonuçları ile bu araştırmadaki sonuçların benzerlik gösterdikleri görülmektedir.

Çalışmanın teorik kısmında ifade edilen çatışma nedenlerinin araştırma kapsamına alınan hastane örgütlerinde de karşılaşılabilen çatışma nedenleri arasında yer aldıkları sonucuna varıldığı gibi, teorik çalışmalarda üzerinde durulmayan bazı faktörlerin de ayrıca birer çatışma nedeni olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumun ülkemiz yönetsel yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkma ihtimali her zaman söz konusu olabilir. Bu faktörler, hem yöneticiler ve hem de çalışanlar tarafından birer çatışma nedeni olarak kabul edilmekle birlikte; atfedilen önem sıralaması farklılık arz etmektedir.

“Aynı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında statü farklılığının bulunması”, “Farklı eğitim seviyesindeki bireylerin aynı statüde olmaları”, “Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin farklılığı”, “Yönetime yakın olanların sevilmemesi” ve “Fırsat eşitliğinin olmaması” söz konusu çatışma nedenlerinin başında gelmektedir.

Araştırma bulgularına göre ortaya çıkan sonuçlardan bir diğeri, “sicillerin değerlendirilmesinde kişisel ilişkilerin mevcut olmasını” yöneticiler bir çatışma nedeni olarak görmezlerken, aynı zamanda bu konuda objektif davranıldığını da ifade etmiş durumdadırlar. Ancak çalışanlar, toplam yirmi dört faktörlük çatışma nedeni sıralamasında söz konusu faktörü sekizinci sırada yer alan bir çatışma nedeni olarak görmektedirler. Çalışanlar dolaylı olarak üstlerinin sicil doldurma konusunda nesnel olmadıklarını ima etmektedirler.

Sonuç olarak, çalışmanın teorik kısmında açıklanan çatışma nedenleri, hem kamu ve hem de özel sektör kurum ve kuruluşlarında görülebilmektedir. Bunların dışında ülkemizdeki mevcut yönetsel değerler ve çalışma anlayışı, toplumumuza özgü bir takım örgütsel çatışma kaynaklarına zemin oluşturabilmektedir. Tablo 6’daki sonuçlar bunun bir göstergesidir. Çatışma nedenleri ve bunların kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarındaki yoğunlukları duruma göre farklılık arz edebilir. Önemli olan bunların farkına varabilmek ve örgütsel performansa ve etkinliğe katkı sağlayacak şekilde yönetilmesine yönelik metotlar geliştirebilmektir. Araştırma kapsamına alınan hastanelerde de başarı arzu edilen bir olgu ise, araştırma sonucunda yoğun olarak vurgulanarak ortaya çıkan çatışma nedenlerinin algılanması ve bunların optimal düzeyde tutulması için örgütsel ve yönetsel adımların atılması gerekmektedir.

Kaynaklar

- Akkirman, Ali Deniz (1998), "Etkin Çatışma Yöntemi ve Müdahale Stratejileri" *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 11, İzmir.
- Aydın, Mustafa (1983), *Örgütlerde Çatışma*, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara.
- Baysal, Can ve Tekarslan Erdal, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıyol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- Bingöl, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı Beta, İstanbul.
- Bumin, Birol (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*, Bizim Büro Basım Evi, Ankara.
- Diñer, Ömer ve Yahya Fidan (1996), *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Doğan, H. Z. (1982), "Rol Çatışması ve İşgören Sorunları" Editör T.Ergun, *Yönetim Psikolojisi II*, TODAİE, Ankara.
- Erdoğan, İlhan (1983), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol (1993), *Yönetim Psikolojisi*, Yenilenmiş 4. Basım Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertekin, Yücel (1982), "Örgütsel Çatışma", *Yönetim Psikolojisi II*, Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar, 16-19 Kasım, TODAİE, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Ertürk, Mümin (1994), "Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, S. 11, Kayseri, ss.121-147.
- Ertürk, Mümin (1995), *İşletmede Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yay. İstanbul.
- Genç, Nurullah (1998), *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yay. 6. Baskı, İstanbul.
- İpekgil, Özlem ve Onur Özveri (1996), "Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme" *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: II, İzmir.
- Kirel, Çiğdem (1997), "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi" *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt: XIII, Say: 1-2, Eskişehir.
- Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenen 6.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Özalp, İnan (1989), "Örgütlerde Çatışma" *Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 7. Sayı: 1 Haziran 1989, Eskişehir.
- Pondy, Louis, R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science*, Quartetly, V. 12, Çev: B.M. Özgüven.
- Robbins, Stephen P. (1977), *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi*, Çev. Bülent Himmetoğlu ve Alev Ergenç, İzmir.
- Şimşek, M. Şerif (1987), "Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi" *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1-2.
- Tekarslan, Erdal (1989), Hüner Şencan, Tanıl Kılınc, Can Baysal, *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul

- Türkel Asuman Uluçınar (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Varol, Muharrem, “Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar”
- Wilhams, J.C. (1982), *Human Behavior in Organizations*, South- Western Pub.Co. Cincinnati, Ohio.