

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÇATIŞMA YÖNETİMİ
VE AFYON İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

DANIŞMAN

YRD.DOÇ.DR. MÜBERRA YURDAKUL

146166

Hazırlayan

Gürbüzer ÖZDEMİR

0091014168

Kütahya-2003



**ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE
AFYON İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gürbüzer ÖZDEMİR

Kütahya - 2003

Kabul ve Onay

Gürbüzer ÖZDEMİR'in hazırladığı "Çatışma Yönetimi ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

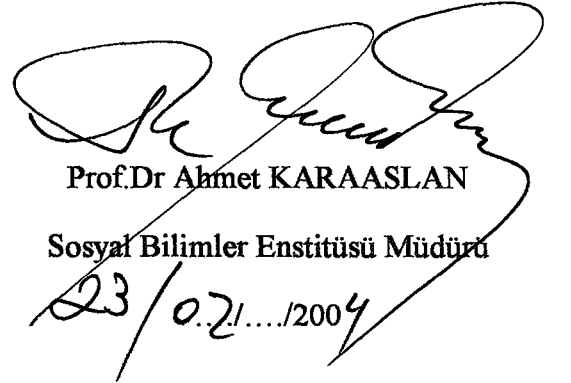
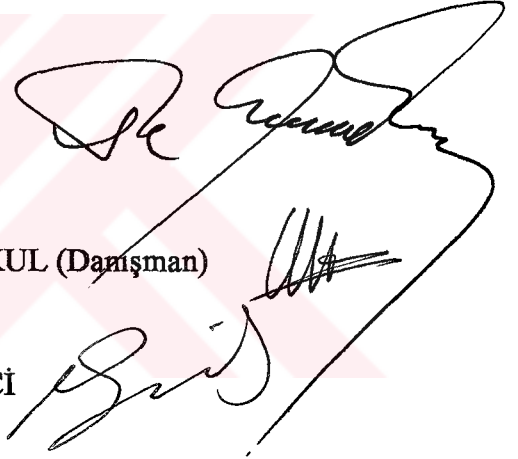
23/02/2004

Tez Jürisi

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yrd. Doç. Dr. Müberra YURDAKUL (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. M.Kemal DEMİRCİ



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
23/02/2004

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çatışma Yönetimi ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/02/2004
Gürbüz Özdemir
Gürbüz ÖZDEMİR



ÖZGEÇMİŞ

Gürbüzer ÖZDEMİR, 1975 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Gaziantep'te tamamladı. 1989 yılında Polis Koleji'ne girdi. 1993 yılında Polis Koleji'nden mezun oldu ve aynı yıl Polis Akademisine başladı. 1997 yılında Polis Akademisi'nden mezun oldu ve Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde, Afyon Polis Okulu'nda Komiser Yardımcısı olarak göreve başladı. 1999 yılında 267.dönem Yedek Subay olarak askerlik görevini yaptı. 2001 yılında Komiser Rütbesine nasbedildi.

Afyon Polis Okulu'nda görev yaparken, kişisel gelişim ve Polis Teşkilatına katkı sağlama düşüncesi ile 2000 yılında başladığı Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme(Yönetim ve Organizasyon) Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine devam etmektedir.

Halen Afyon Polis Meslek Yüksek Okulu'nda görevli olan Gürbüzer ÖZDEMİR iyi derecede İngilizce bilmektedir.

Ö Z E T

Örgütlerin amacı insanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Yönetimin amacı ise örgüt kaynakları ve çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirerek örgütsel amaçların daha etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşırken insan unsuru ön planda tutulmalı insan ihtiyaçlarının değişkenliği unutulmamalıdır.

Ölçütü insan ihtiyaçları ve değişkenliği olan bir örgütün değişimin dışında kalması kaçınılmazdır. Örgütlerde değişim ve gelişimin dinamiğini ise ancak örgütsel çatışmalar oluşturmaktadır.

Örgütlerde sıkça rastlanan ve iyi yönetilmediğinde örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen çatışma kavramının yönetim açısından özel bir önemi vardır. Toplumun bütününe hizmet götürme yükümlülüğü olan Emniyet Teşkilatının da çatışma kavramı karşısında duyarsız kalması düşünülemez. Bu çalışma ile Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde yaşanan çatışmaların ne düzeyde olduğu ve polis yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan 296 kişilik basit tesadüfî örnekleme ile seçilen örneklem grubu üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Anket neticesinde Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personeli arasında bireysel, grup içi ve gruplar arası düzeyde çatışmaların yaşandığı, polis yöneticilerinin ise çatışmalar karşısında sorun çözme stratejisini izledikleri tespit edilmiştir. Çatışmaların yaşanmasının kaçınılmaz ve örgütsel gelişim açısından gerekli bir unsur olduğu kabul edildiğinde önemli olan çatışmalara bilinçli ve bilimsel bakış açıları ile yaklaşabilmektir. Bu da ancak her seviyedeki polis yöneticisinin çatışma konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

ABSTRACT

The aim of organizations is to meet the need of people. On the other hand the aim of management is to direct the organization sources and knowledge, skills and experiences of employees. While reaching this aims, the human should be taken in the first place and the variability of people's needs shouldn't be forgotten.

It is inevitable for an organization, for which evaluation is the needs and variability of people, to remain out of changing. Organizational conflicts compromise the variation and development dynamism in organizations.

Conflicts, which are seen in organizations often and prevent from reaching organizational purposes are important in terms of management. The Police Organization, which serves to all society, can not remain out of management of conflict. In this study, the purpose is to learn what is the level of the conflicts in the police organizations and which strategies have been used by the police managers. The survey has been done on 296 people who selected with simple random sampling, work in Afyon Police Department.

In the calmination of the survey in Afyon Police Department, conflicts are seen at the level of individual, intergroup and intragroups and police managers are using the strategy of problem solving. If it is conceded that conflicts are so important for the development of the organization and also inevitable then it is supposed to approach to the coflicts in a concious and scientific way. And that is possible with exclusively education and making the police managers concious about conflict management.

İÇİNDEKİLER

ÖZGEÇMİŞ.....	i
Ö Z E T.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR VE İŞARETLER.....	xii
TEZ HAKKINDA.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMININ TEORİK TEMELLERİ

1.1.ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜT YÖNETİMİNDEKİ YERİ.....	5
1.1.1.Çatışma Kavramının Bireysel Boyutu.....	5
1.1.2.Çatışma Kavramının Organizasyonel Boyutu.....	6
1.1.3.Çatışma Kavramının Tarihsel Gelişimi	6
1.2.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA SÜRECİ	8
1.2.1.Örgütlerde Çatışma Sürecinin Aşamaları	8
1.2.2.Çatışma Süreci Yaklaşımları.....	10
1.3.ÇATIŞMA DÜŞÜNCESİNDE GENEL YAKLAŞIMLAR.....	11
1.3.1.İnsan İlişkileri Yaklaşımı	11
1.3.2.Çoğulcu Yaklaşım	12
1.4.TARAFLARI AÇISINDAN ÇATIŞMALAR	12
1.4.1.Bireysel Çatışmalar.....	12
1.4.1.1. Hayal Kırıklığının Oluşturduğu Çatışma	13
1.4.1.2. Amaç Çatışması	15
1.4.1.2.1. Yaklaşım Yaklaşım Çatışması	15
1.4.1.2.2.Yaklaşım Kaçınma Çatışması	16
1.4.1.2.3.Kaçınma Kaçınma Çatışması.....	16
1.4.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği	17
1.4.2.Bireylerarası Çatışmalar.....	18
1.4.2.1.Rekabetçi Çatışmalar	19
1.4.2.2.Ayırıcı Çatışmalar.....	19
1.4.3.Bireylerle Grup Arasındaki Çatışmalar	20
1.4.3.1.Birey İle Biçimsel Grup Arasındaki Çatışmalar	20

1.4.3.2. Birey İle Biçimsel Olmayan Grup Arasındaki Çatışmalar	20
1.4.4. Gruplar Arası Çatışmalar	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAYNAKLARI

2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAYNAKLI ÇATIŞMALAR	22
2.1.1. İletişim Engelleri	22
2.1.2. Algılama Farklılıkları	24
2.1.3. İşçi-İşveren Kutuplaşması	25
2.1.4. Bireysel Özellikler	26
2.2. ÖRGÜTÜN SOSYAL YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALAR.....	27
2.2.1. Örgütsel İklim	27
2.2.2. Örgütlerde Farklılaşma	28
2.2.3. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar	29
2.2.4. Fikir Birliğine Gerek Duyulması	30
2.2.5. Davranış Talimatları	31
2.3. ÖRGÜTÜN BİÇİMSEL YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALAR... 31	
2.3.1. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması	31
2.3.2. Görevlerin Birbirine Bağımlılığı	32
2.3.3. Rol Belirsizliği	33
2.3.4. Organizasyon Büyüklüğü	35
2.3.5. İşbölümü ve Uzmanlaşma	35
2.3.6. Performans Değerlemesi ve Ödüllendirme	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ

3.1. MEVCUT ÇATIŞMALARINI YÖNETME STRATEJİLERİ	38
3.1.1. Kaçınma Yaklaşımı	38
3.1.1.1. Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı	39
3.1.1.2. Geciktirme Yaklaşımı	39
3.1.2. Yumuşatma Yaklaşımı	39
3.1.3. Problem Çözme Yaklaşımı	40
3.1.4. Uzlaşma Yaklaşımı	41
3.1.4.1. Pazarlık	41
3.1.4.2. Üçüncü Taraf Müdahalesi	42
3.1.4.3. Oylama	43
3.1.5. Güç Kullanma Yaklaşımı	43
3.1.6. Daha Önemli Amaçlar Benimsetme Yaklaşımı	44
3.1.7. Çatışmaya Taraf Olanların Değiştirilmesi Yaklaşımı	45
3.2. MEVCUT OLMAYAN ÇATIŞMALARINI YÖNETME STRATEJİLERİ	46
3.2.1. Çatışmaların Ortaya Çıkmadan Önlenmesi	46
3.2.1.1. Kaynakların Artırılması	46
3.2.1.2. Yapısal Değişkenleri Değiştirilmesi	47
3.2.1.3. Yatay ve Dikey İletişimin Geliştirilmesi	48

3.2.1.3.2.Sosyal Gruplara Katılma	50
3.2.1.3.3.İşgören Önerilerini Dikkate Alma.....	51
3.2.1.3.4.İşgören Aileleri İle İletişim.....	51
3.2.1.3.5.Rutin Toplantılar Yapma	52
3.2.1.3.6.Uzman Psikolog İstihdam Etme.....	53
3.2.2.Çatışmaların Bilinçli Olarak Çıkarılması.....	53
3.2.2.1.Şeytanın Avukatlığı Metodu.....	53
3.2.2.2.Diyalektik Metod.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1.YÖNTEM	56
4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ	56
4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	56
4.4.VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE ANALİZ	58
4.5.BULGULAR VE YORUM	60
4.5.1.Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	60
4.5.2. Araştırma Problemlerine İlişkin Bulgular Ve Yorumları	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	96
EKLER.....	101
KAYNAKÇA	108
DİZİN.....	115

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1.Evren Olarak Seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları.....	57
Tablo 4.2.Örneklem olarak seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları	57
Tablo 4.3.Araştırmanın Değişkenleri Ve Ölçme Araçları.....	58
Tablo 4.4.Derecelendirmeli Soruların Çatışma Boyutlarına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 4.5.Derecelendirmeli Soruların Çatışma Yönetimi Stratejilerine Göre Dağılımı.	59
Tablo 4.6.Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	60
Tablo 4.7.Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	61
Tablo 4.8.Personelin Rütbe Durumlarına Göre Dağılımı	61
Tablo 4.9.Personelin Tasniflenmiş Rütbe Statülerine Göre Dağılımı	62
Tablo 4.10.Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı	62
Tablo 4.11.Personelin Yaş Durumuna Göre İstatistiksel Tasnif Yapılmış Dağılımı.....	63
Tablo 4.12.Personelin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 4.13.Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	63
Tablo 4.14.Personelin Öğrenim Durumuna Göre İstatistiksel Tasnif Yapılmış Dağılımı	64
Tablo 4.15.Personelin Görev Alanına Göre Dağılımı.....	64
Tablo 4.16.Şubelerdeki Personelin Yaptıkları İşin Niteliğine Göre Dağılımı	65
Tablo 4.17.Birey Çatışması Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	66
Tablo 4.18.Grupiçi Çatışması Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları.....	67
Tablo 4.19.Gruplar Arası Çatışma Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	67
Tablo 4.20.Birey Çatışması Yaşanmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları	68
Tablo 4.21.Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları	68
Tablo 4.22.Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	69
Tablo 4.23.Birey Çatışması Yaşanmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	69

Tablo 4.24. Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4.25. Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4.26. Birey Çatışması Yaşanmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen <i>t</i> -Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.27. Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen <i>t</i> -Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.28. Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen <i>t</i> -Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.29. Çatışma Düzeylerinin Yaşanmasında Yaş Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 4.30. Çatışma Düzeylerinin Yaşanmasında Kıdem Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 4.31. Birey Çatışması Yaşanmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.32. Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.33. Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4.34. Birey Çatışması Yaşanmasında Görev Yeri Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.35. Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Görev Yeri Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.36. Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Görev Yeri Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	77
Tablo 4.37. Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem <i>t</i> Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.38. Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem <i>t</i> Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.39. Polis Amirlerinin Ödün Verme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem <i>t</i> Testi Sonuçları.....	79

Tablo 4.40.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Ödün Verme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	80
Tablo 4.41.Polis Amirlerinin Kaçınma Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	80
Tablo 4.42.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Kaçınma Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	81
Tablo 4.43.Polis Amirlerinin Uzlaşma Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	82
Tablo 4.44.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	82
Tablo 4.45.Polis Amirlerinin Hükmetme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	83
Tablo 4.46.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları	83
Tablo 4.47.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları	84
Tablo 4.48.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Medeni Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	85
Tablo 4.49.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	86
Tablo 4.50.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Mesleki Kademeleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	87
Tablo 4.51.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Öğrenim Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	88
Tablo 4.52.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Görev Yerleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.53.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları	90
Tablo 4.54.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Medeni Durum Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları	91

Tablo 4.55.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	92
Tablo 4.56.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Mesleki Kıdem Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	93
Tablo 4.57.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Öğrenim Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları	94
Tablo 4.58.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Görev Yerleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.Örgütsel Çatışma Düzeyi ile Performans Arasındaki İlişki.....	7
Şekil 1.2.Örgütlerde Çatışma Süreci.....	9
Şekil 1.3.Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları	10
Şekil 1.4.İhtiyaç, Davranış ve Amaçlar İlişkisi	12
Şekil 1.5.Davranışı Etkileyen Bazı Değişkenler.....	13
Şekil 1.6.Basit Engellenme Modeli	14



KISALTMALAR VE İŞARETLER

AB	Avrupa Birliği
A.Ü.A.F.	Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
C.	Cilt
Çev.	Çeviri
A.Ü.İ.İ.B.F.	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
D.E.Ü.İ.İ.B.F.	Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
E.Ü.İ.T.B.F.	Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi
E.Ü.İ.İ.B.F.	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.İ.F.	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
md.	Madde
N	Örneklem Büyüklüğü
P	Olasılık
s.	Sayfa
S.	Sayı
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
<i>t</i>	<i>t</i> İstatistiği Değeri

t_H	Hesaplanmış t İstatistiği Değeri
t_T	t İstatistiği Tablo Değeri
vb.	Ve Benzeri
Vol.	Volume
α	İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi





TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemleri

Araştırma yönetim süreci açısından, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında yaşanan çatışmaların düzeyi nedir? Personel arasında yaşanan çatışmaların düzeyi ile personelin demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır? Yöneticilerin çatışma düzeyini algılama seviyesi nedir? Yöneticiler çatışmaların yönetiminde hangi stratejileri kullandıklarını düşünmektedirler? Yöneticilerin kullandıklarını düşündükleri çatışmayı yönetme stratejileri ile demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır? Ast konumunda bulunan personel yöneticilerinin çatışmayı yönetmede hangi stratejileri kullandıklarını düşünmektedirler? Ast konumunda bulunan personelin yöneticilerinin kullandığı strateji düşüncesi ile demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır? Bu sorular araştırmamızın problem sorularını temsil etmekte ve araştırmamızın hipotezlerine dayanak teşkil etmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırma Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde yöneticilerin astları ile olan ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaları yönetme stratejileri ile ast durumunda olan personelin etkilenme düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın Önemi

Kamu hizmeti veren bir örgütte, verimliliği arttırmak olarak tespit edilen bir amacın gerçekleşmesi için, personelin performansını arttırmak ve bu amaçla yöneticilerin personelin çalışma koşullarını bilimsel ve rasyonel esaslara göre düzenlemesi gereği açıktır.

Personelin performansını etkileyen unsurların başında gelen çatışmalar, yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken bir konudur. Yöneticiler tarafından uygulanmakta olan çatışma yönetim biçimlerinin personel üzerindeki olumlu yada olumsuz etkilerinin incelenmesi ve yöneticilere yeni ve farklı paradigmlar sunulması araştırmamızın önemini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma Hipotezi

Araştırmanın problem cümleleri göz önüne alınarak, “Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personeli arasında yaşanan bireysel, grup içi ve gruplararası düzeydeki çatışmalar, öğrenim durumuna bağlı olarak mesleki eğitimin yetersizliği ve görev yerinin ağır çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır.” hipotezi kurulmuş ve bu hipoteze istinaden kurulan alt hipotezler yapılacak olan anket çalışması ile test edileceklerdir.

Araştırma Varsayımları

Araştırmada, seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil ettiği,

Üzerinde anket uygulanan yöneticilerin anket sorularına verdikleri yanıtların kendi görüşleri olduğu, anketlerin hiçbir etki altında kalmadan yanıtladığı ve var olan durumu yansıttığı,

Seçilen araştırma tekniklerinin, bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemin çözümlenmesine uygun olduğu,

Kullanılan istatistiksel çözümlene tekniklerinin, elde edilen verilere ve araştırmanın problemlerine uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Her sosyal araştırma gibi bu araştırma ve bulguları da, belirli sınırlılıklar içerisinde anlamlıdır.

Her şeyden önce yöneticilerin çatışmayı yönetme biçimlerinin her zaman ve durumda uygulanabilen bir standardı yoktur. Ancak yöneticilerin çatışma karşısında uyguladıkları yönetim biçimleri tasnif ve analiz edilebilir niteliktedir. Araştırma en iyi çatışma yönetim biçimlerini tespit etmeyi değil, yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetim biçimleri ile personel üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kuramsal bölümleri, literatür tarama yöntemi ile kaynak araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personelin araştırma hipotezlerine yönelik tutumlarının ölçüm ve değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen uygulama araştırmasında ise anket yöntemi kullanılmıştır.



GİRİŞ

Yönetim insanlığın bilinen en eski faaliyetlerinden olmasına rağmen, bilimsel bakış açısı ile ele alınması 19.yy'da olmuştur. Aynı şekilde toplum yönetimi ve Devlet olgusu milattan öncesine kadar uzandığı halde, devlet ile halk arasındaki ilişkiler ancak 16.-18.yy'da Hobbes, Rousseau ve Locke gibi düşünürler tarafından ifade edilmiştir.

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, toplumların sosyal hayatlarında da değişikliklere yol açmış, özellikle kıta Avrupa'sında buhar makinesinin keşfi ile başlayan sanayi devrimi, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi sağlamıştır. Buna bağlı olarak sanayi toplumu insan profili de değişmiş, Devlete karşı beklentiler farklılaşmıştır. 1950'lere gelindiğinde ise artık enformasyon çağından bahsedilmektedir.

Sanayi toplumu ile enformasyon toplumu arasında ekonomik, siyasal ve kültürel farklılıklar vardır. Sanayi toplumundaki merkezi bir iktidarın etrafında, sosyal sınıfların hiyerarşik olarak oluşturdukları ilişkiler ağına karşılık, enformasyon toplumu, yaygın ve yatay ilişkilerle birbirini tamamlayan sosyal kümeler esasına dayanmaktadır.

Sanayi devriminin temelinde ulaşılan teknolojinin kendisini yenileyerek yeni teknolojiler üretmesi yatmaktaydı. Enformasyon çağının temelini ise sürekli gelişim, kendini yenileme ve hızlı dönüşüm arzusu oluşturmaktadır.

Enformasyon çağında bilgisayarlar, kültürel bir ikon olarak enformasyon toplumunun bir sembolü haline gelmiştir. Bilgisayar kullanımı ve internet iletişimi kolaylaştırmakta, iletişim araçları ve bilgisayar ağları vasıtasıyla ekonomik, siyasal ve kültürel globalleşme ya da başka söylemiyle küreselleşme, ülkeleri ve toplumları etkilemektedir. Üretim, parçalara bölünmekte, örneğin, bir işletmenin merkezi bir ülkede, üretimin bir bölümü başka bir ülkede, araştırma-geliştirme faaliyetleri daha başka bir ülkede yapılabilmektedir

Enformasyon çağının getirisi olan esneklik ile, dünya pazarlarındaki bir değişiklik anında üretim bantlarına aktarılabilen ve üretilen nesnelerin tip, model ve

miktarlarında sık aralıklarda değişiklik yapılabilmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu ortaya konan yeni teknolojik bulguları yeni yada daha gelişkin bir ürüne dönüştüren tasarımlar, pazar verilerine de uygun düşen herhangi bir anda üretim bantlarına aktarılabilmektedir.

İmalat sektöründeki hızlı gelişmeler, müşterinin beklentilerinin önüne geçme arzusu halkın beklentilerini artırmış, sonuçta hizmet sektörü de çağa ayak uydurmak zorunda kalmıştır.

Toplum mukavelesi ile toplum üyelerinin güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının sağlanması için oluşturulan polis organizasyonları da, yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm ve değişimler sonucu daha organize ve modern kurumlar olarak teşekkül etmişlerdir.

Avrupa polis sistemleri tarihsel oluşumları bazı farklılıklar gösterse de, kentleşmenin ve burjuvazinin gelişimiyle modern, özerk ve sivil anlamda bir polis kurumu görünümü kazanması ile olur. Kentleşmenin getirdiği problemlerle birlikte teknik anlamda kurumları oluşmaya, polisiye çalışmalarda bilimsel gelişmelerden yararlanılmaya başlanmıştır. Diğer bir deyişle polisiye yapıtların kahramanlarının yerini teknik kurumlar ve organize çalışan ekipler almıştır.¹

Türkiye’de modern devletin gereği olarak güvenlik ve asayiş hizmetlerinin askeri kurumlardan, daha sivil bir yapı olan Polis Teşkilatı’na devredilmesi 1845 yılında gerçekleşmiştir. Kurulduğu dönemin karakteristik yönetim biçimi olan merkeziyetçilik, polis hizmetlerinde de kendini göstermiştir.² Gelişen evrensel değerlere paralel olarak Türk Polis Teşkilatı da kendini yenileme süreci içerisine girmiştir. TÜSİAD ve Türkiye Bilişim Vakfı tarafından 23.10.2003 tarihinde yapılan değerlendirmede POLNET Projesi ile Emniyet Genel Müdürlüğü’nün e-Devlet kategorisinde ödüllendirilmesi, Türk Polis Teşkilatının enformasyon çağını yakalama gayretlerini göstermektedir. Özellikle AB’ye üyelik süreci ve üyelik önkoşullarından olan Kopenhag Kriterleri, Türk

¹Jean-Jacques GLEIZAL, J.Gatti DOMENACH, Claude JOURNES, **Batı Demokrasilerinde Polis**, Çev.Mustafa KANDEMİR, 1.Baskı, Temiz Yayıncılık, Ankara, 2000, s.16

²Süleyman SÖZEN, “Türk Kamu Bürokrasisi ve Polis Teşkilatı”, **Türkiye’de Devlet,Toplum ve Polis**, Editörler: Hasan Hüseyin ÇEVİK, Turkut GÖKSU, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s.53

Polis Teşkilatının küresel boyutlarda düşünme ve faaliyet göstermesi için fırsatlar yaratmıştır.

Enformasyon çağının gereklerine hitap edebilecek bir polis teşkilatının postmodern yönetim tarzı ile yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Postmodern yönetim ise ancak yerinden yönetim, esneklik ve şeffaflığın uygulandığı, katı bürokratik mekanizmaların dışına çıkıldığı ve yönetimin, katılım ve uzlaşma üzerine tesis edildiği bir sistem ile mümkündür.¹

Diğer taraftan örgütlerin, gelişen ve değişen değerlere ayak uydurabilmeleri ancak bilimsel ve rasyonel esaslara göre tesis edilmiş bir yönetim anlayışı ve bu anlayışa sahip yönetimlerce gerçekleştirilebilir.

Yönetimin görevlerinden birisi de, örgüt içerisindeki uzlaşmazlık ve anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan, iyi yönetildiğinde etkinlik ve verimliliğe, iyi yönetilmediğinde ise verimsizlik ve örgüt içerisinde kaosa yol açan çatışmaların, örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesidir. Bundan dolayı her seviyedeki personelin özellikle yöneticilerin çatışma ve çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın her seviyedeki örgüt çalışanına, çatışma ve çatışma yönetimi konusunda yeni ve farklı paradigmlar sunacağı beklenmektedir.

¹Ahmet Hamdi AYDIN, "Postmodern Toplumda Polisin İşlevi", Türkiye'de Suç ve Polislik, Editörler: İbrahim CERRAHLI, Emin SEMİZ, Güner Matbaacılık, Ankara, 2001, s.73



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMININ TEORİK TEMELLERİ

1.1.ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜT YÖNETİMİNDEKİ YERİ

1.1.1.Çatışma Kavramının Bireysel Boyutu

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmalarının yanı sıra ortaya çıkışları açısından da birbirinden değişik özellikler arz ederler.⁴

İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psilolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülmektedir. Bireylerin fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada engel yaratan durumlar çatışmalara yol açmaktadırlar.

Diğer bir açıdan çatışma, iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan çıkar uyumsuzluğu olarak ifade edilebilir. Burada önemli olan, çatışmaya konu olan olayın objektif niteliği değil, bunun kişilerce subjektif olarak nasıl algılandığıdır.⁵ Çatışma kurum, grup yada kişiler arasındaki her türlü karşı çıkma ve muhalif etkileşimler şeklinde ortaya çıkabilir. Karşı çıkma ve muhalif etkileşimler somut veya soyut; gizli veya açık olabilir. Gizli çatışma; kişisel antipatiler, hedef rekabetleri ya da diğer grup

⁴Don HELLRIEGEL and John SLOCUM, **Organizational Behaviour**, 2nd Edition, West Publishing Co., USA, 1979, s.503.

⁵Erika REGNET, "Wie gehen Manager mit Konflikten um", *Management Zeitschrift* 65 (1996) Nr.3 Çev. Tuncer ASUNAKUTLU, Sezai ZEYBEKOĞLU, "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır" **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.14, S.2, Yıl:1999, s.16

etkileşimlerinden dolayı işbirliğini reddetmekten biraz daha fazla olabilir. Açık çatışma ise personel arasındaki tartışmalar yada açık düşmanlıklar olabilir.⁶

“Çatışmanın temelinde genel olarak uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık bulunur. Örgüt içinde taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı işleri yapmasını önlemek için gayret gösterirler.”⁷ Herkes kendi otorite ve sorumluluğundan emin olduğu gibi, aynı örgütsel amaçlarda da her zaman birleşmezler.

1.1.2.Çatışma Kavramının Organizasyonel Boyutu

Çatışma kavramı, bireysel bakımdan tanımladıktan sonra onun örgütlerde taşıdığı anlamın ne olduğu ifade edilebilir. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.⁸

Diğer tüm davranış tiplerinde olduğu gibi çatışma da insana özgü bir davranıştır. Bir organizasyonda insanların iyi anlaşması ve uyumlu çalışması ne kadar doğalsa, insanların uyuşmazlığa, anlaşmazlığa düşmesi, çatışma yaşaması da o kadar doğaldır. İnsanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar iyi niyetli ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, aralarında sürtüşmelerin, çatışmaların çıkması kaçınılmazdır.⁹

Örgütlerde çatışmaları engellemek imkansız olduğu gibi, kontrol edilebilir bir çatışma sürecinin örgüt açısından taşıdığı faydalar bilinmektedir. William Wrigley’in deyişiyle “Bir işte her iki kişi de aynı fikirdeyse, birisi gereksizdir.”¹⁰

1.1.3.Çatışma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kapalı-sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre çatışmalar, organizasyonun ahenkli

⁶W.Jack DUNCAN, *Organizational Behaviour*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s.254

⁷M.Akif ÖZER, “Etkin Ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, S.4, Yıl:2000, s.21

⁸Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.527

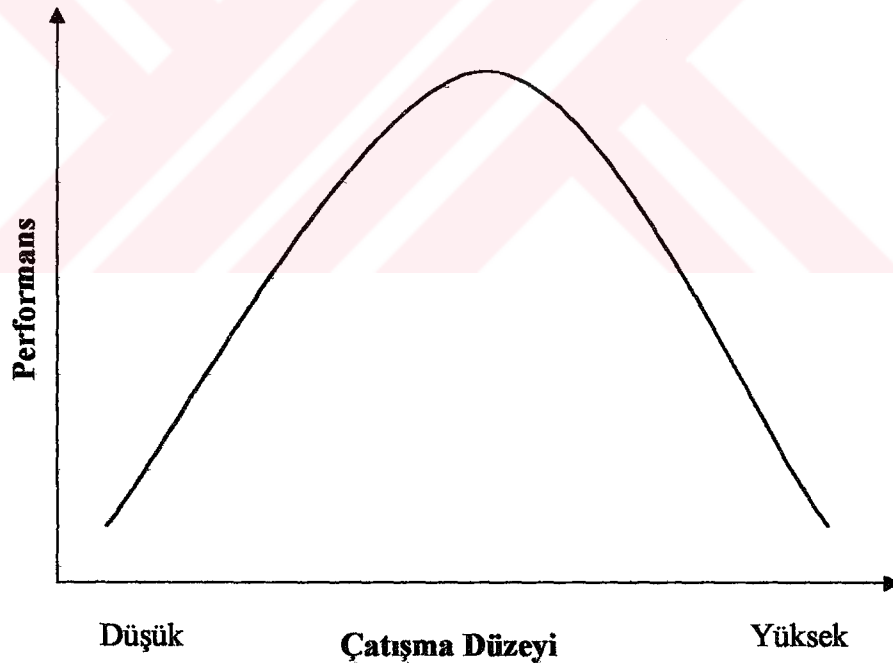
⁹Doğan CÜCELOĞLU, *İnsan İnsana*, 10.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.195

¹⁰DeanTJOSVOLD, “Conflict With in Interpedence: Its Value For Productivity And Individuality” *Using Conflict In Organizations*, Edited By Carsden Dec Dreu And Evert Van De Vliert, Sage Publications, London, 1997, s.152

ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir. Esasında yönetim ve organizasyon ilkelerini uygulayan bir organizasyonda çatışmanın olmaması beklenir.¹¹

Oysa modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmaz olarak kabul edilir. Açık-sistem anlayışını benimsemiş organizasyonlarda, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz yönde etkilenebileceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir.¹²

Şekil 1.1. Örgütsel Çatışma Düzeyi ile Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: Stephen P.ROBBINS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev.Sevgi

Ayşe ÖZTÜRK, 1.Basım, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, s.236

¹¹Howard CARLISLE, **Management:Concepts And Situations**, Science Research Associates;Inc., Chicago, 1976, s.435

¹²James GIBSON, John IVANCEVICH, James DONNELLY, **Organizations:Behaviour, Structure And Processes**, 3rd Ed., Business Publications Inc., 1979, s.163-164

Şekil 1.1'de örgütlerde çatışma düzeyi ile performans arasındaki ilişki incelenmiş, gereğinden çok düşük yada çok fazla çatışmanın, örgütün performansını olumsuz yönde etkilediği, buna karşılık kontrollü ve istenilen düzeyde bir çatışmanın örgüt performansını maksimize ettiği görülmüştür.

O halde amacı örgüt etkinlik ve verimliliğini maksimum düzeyde sağlamak olan yöneticiler, bir orkestra şefinin farklı müzik aletlerinden çıkan sesleri armoniye dönüştürmesi gibi örgüt içerisindeki farklılıkları ortak bir amaca yönlendirmelidirler. Bu görevin bünyesinde örgütsel çatışmaların optimum düzeyde tutulması ve ortaya çıkan çatışmaların en uygun şekilde çözümlenmesi de vardır.¹³

Yapılan araştırma bulgularına göre, yöneticilerin zamanlarının % 20'sini çatışmayla ilgili problemlere ayırdıkları düşünülürse, kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan çatışmanın özelliklerini, nedenlerini ve başlıca çözüm yollarını incelemek ve bu konuda yöneticileri bilinçli kılmak, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini sağlamada önemli bir rol oynayacaktır.¹⁴

1.2.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA SÜRECİ

1.2.1.Örgütlerde Çatışma Sürecinin Aşamaları

Çatışmanın iki veya daha fazla birey yada grup arasındaki ilişkileri içeren sosyal bir süreç oluşu çeşitli aşamalarda incelenmesini zorunlu kılmaktadır.¹⁵ Potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar ana başlıkları altında incelenebilecek bu süreç Şekil 1.2'deki gibi gösterebilir.

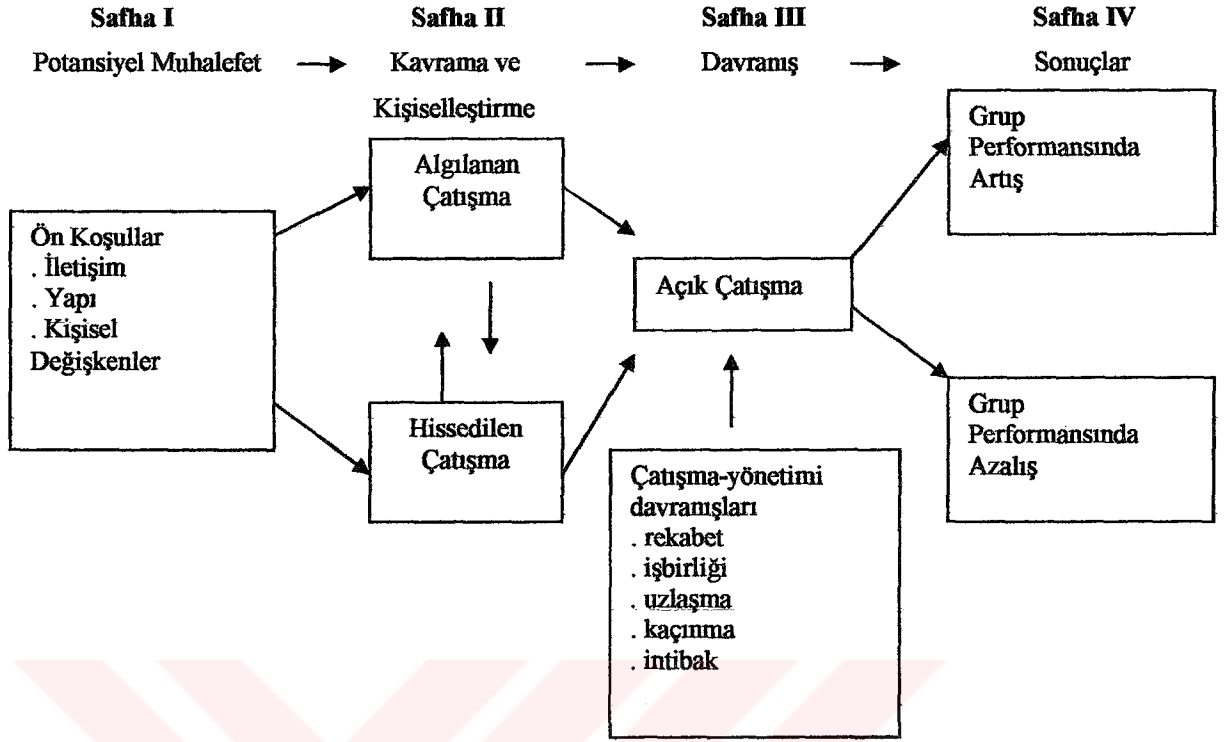
Çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade eden potansiyel muhalefet aşamasında iletişim, yapı ve kişisel değişkenlerin etkili olduğu görülmektedir. Yetersiz bilgi alışverişi, anlamsal zorluklar, iletişim kanallarındaki gürültü çatışma için potansiyel koşullar oluşturmaktadır.

¹³Mahmut AKIN, *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi*,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1998,s.6

¹⁴Nelson DEBRA, *Organizational Behaviour*, NewYork, West Publishing, 1994, s.390

¹⁵Erdal TEKARSLAN ve Diğerleri, *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, s.215

Şekil 1.2. Örgütlerde Çatışma Süreci



Kaynak: Stephen P.ROBBINS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, 1.Basım, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, s.236

Büyüklik ve uzmanlaşma çatışmayı teşvik etmekte, grup büyüdükçe ve faaliyetler uzmanlaştıkça çatışma olasılığı daha da artmaktadır. Buna yanı sıra, bireyin değer yargıları ile bireysel özellik ve farklılıkları da çatışma için önkoşulları oluşturmaktadır.

Algılanan çatışmada tarafların tamamı yada bir kısmı, potansiyel muhalefet aşamasındaki gizli koşulları fark etmiştir. Bireye yönelen tehdit edici durumların, bastırma gibi savunma mekanizmaları ile bastırılmaya çalışılması algılanan çatışmanın varlığını ortaya koymaktadır. Hissedilen çatışma ise, çatışmanın engellenme, kaygı, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça ortaya çıkmasını ifade etmektedir.

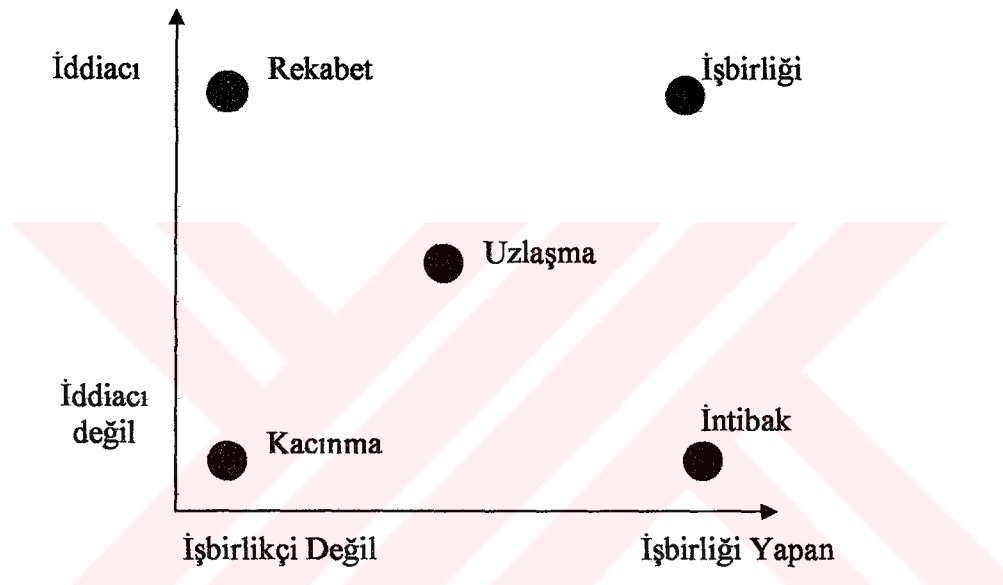
Üçüncü aşama olan davranış aşamasının oluşabilmesi için, bir bireyin diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen bilinçli bir çabasının olması gerekir. Aleni

çatışma, kontrol edilebilen sataşma tiplerinden, doğrudan ve şiddet içeren davranış kalıplarına kadar çok geniş bir yelpazeyi içerisine alır.

1.2.2.Çatışma Süreci Yaklaşımları

Çatışma gözlenebilir olduğunda, çoğu kez engellenmeyi azaltmak için rekabet, kaçınma, uzlaşma, intibak ve işbirliği yaklaşımları kullanılır. Şekil 1.3'de çatışma yönetimi yaklaşımları iki boyutlu olarak incelenmiştir.

Şekil 1.3. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları



Kaynak: Çiğdem KIREL, "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S.2, Yıl:1997, s. 481

Yukarıdaki yaklaşımlardan hangisinin kullanılacağı çatışmanın durumuna ve dayandığı sebeplere göre değişiklik gösterebilir.¹⁶ Genellikle tarafların birbirleri üzerindeki etkisini düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını artırmaya çalışması rekabeti ortaya çıkarmaktadır. Biçimsel grup yada örgütlerde yaşanan çatışmalarda genellikle üstün olanın biçimsel otoritesinin kullanıldığı görülür. Taraflardan her biri, her iki tarafın da çıkarlarını gözetiyor ve kolluyorsa işbirliği yaklaşımı var demektir. İşbirliği, evlilik danışmanlarının sıkça kullandığı bir yaklaşım tarzıdır. Taraflardan birinin çatışmayı göze alamaması sonucu geri çekilmesi kaçınmayı gösterir. Taraflardan

¹⁶James L.BOWDITCH, Antony F.BUONO, A Premier On Organizational Behaviour, 2nd Edition, John Wiley & Sons, USA, 1989, s.148

birisinin ilişkileri koruyabilmek için fedakarlıkta bulunması intibak yaklaşımıdır. Nihayet açık bir kazanan yada kaybedenin olmadığı uzlaşma yaklaşımında taraflardan her biri karşılıklı olarak tavizler verir. Örneğin, sendikalar ile yönetim arasındaki anlaşmalarda verilen karşılıklı ödümler neticesinde ortak bir paydada buluşulur ve uzlaşmaya varılır.¹⁷

Çatışma sürecinin son aşamasında çatışma karşısında gösterilen davranışlar bazı sonuçlara yol açar. Örgüt çatışma sürecinden olumlu yönde etkileniyor ve bir takım gelişmelere yol açıyorsa işlevsel çatışmadan söz edilebilir. Aksi takdirde işlevsel olmayan çatışma vardır denilebilir.

1.3.ÇATIŞMA DÜŞÜNÇESİNDE GENEL YAKLAŞIMLAR

Çatışma ile ilgili varsayımlar genel olarak iki ana başlık altında incelenebilir. Bunlardan, çatışmanın tamamen insanın saldırgan dürtülerinin bir sonucu olduğu varsayımına dayanan insan ilişkileri yaklaşımı, çatışmanın istenmeyen ve kaçınılması mümkün olan bir durum olduğu ve sonuçta taraflar arası güven ve işbirliğinin azalmasına yol açan bir süreç olduğu varsayımına dayanır.

Çatışmanın çevrenin bir ürünü olduğunu savunan çoğulcu yaklaşım ise, çatışmadan kaçınmanın mümkün olmadığı ve çatışmanın sosyal sistemler için yararlı ve desteklenmesi gereken bir süreç olduğu varsayımına dayanır.

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci içerisinde benimsenen yönetim teori ve yaklaşımları, çatışma düşüncesine bakış açısını ve değerlendirme ölçütlerini de etkilemiştir.

1.3.1.İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1930 ve 1940'lı yıllarda hakim olan geleneksel görüşe göre, çatışma olumsuz olarak görülmüş ve şiddet, yıkım, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Hawthorne'da yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulardan, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmayışı, yöneticilerin

¹⁷Stephen P.ROBBINS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev.Sevgi Ayşe Öztürk, 1.Basım, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, s.231-232

çalışanların istek ve gereksinmelerine duyarlı olmayışları gibi tutumların sonucu, örgüt açısından işlevsel olmayan ve istenmeyen bir süreç olduğu kanaatine varılmıştır.

1.3.2.Çoğulcu Yaklaşım

1940 ve 1970'li yıllarda hakim olan davranışsal okulun yaklaşımına göre, çatışma tüm grup ve örgütler için doğal bir süreçtir ve çatışmanın örgüt performansına sağlayacağı faydalar bile vardır. Bu sebeple çatışma kaçınılmaz ve ortadan kaldırılamaz bir süreçtir.

Çatışma konusunda 1970'li yıllardan sonra hakim olan etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içerisindeki bir grubun yenilik ve değişim gereksinimlerine karşın durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı düşüncesine dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı, grup liderlerini grubu uyanık, özeleştirici yapabilen ve yaratıcı tutabilecek şekilde çatışmayı sürdürebilmeleri için teşvik etmesidir.¹⁸

1.4.TARAFLARI AÇISINDAN ÇATIŞMALAR

1.4.1.Bireysel Çatışmalar

Örgüt içerisine giren bireyin hayli karmaşık tutum, davranış ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirdiği göz önüne alındığında, esasen örgütsel çatışmaların temelinde bireyin yer aldığı görülebilir.

İnsan ihtiyaçları, insanları bu ihtiyaçları giderecek bir takım davranışlarda bulunmaya iten gerginlikler yaratır. Davranış bir amaca yönelmiştir ve kişi bu amaca ulaşmakla, iç gerginliği azaldığı için dengeyi yeniden sağlayacak ve tatmin olacaktır. Bu ilişki Şekil 1.4.'deki gibi gösterilebilir.¹⁹

Şekil 1.4. İhtiyaç, Davranış ve Amaçlar İlişkisi

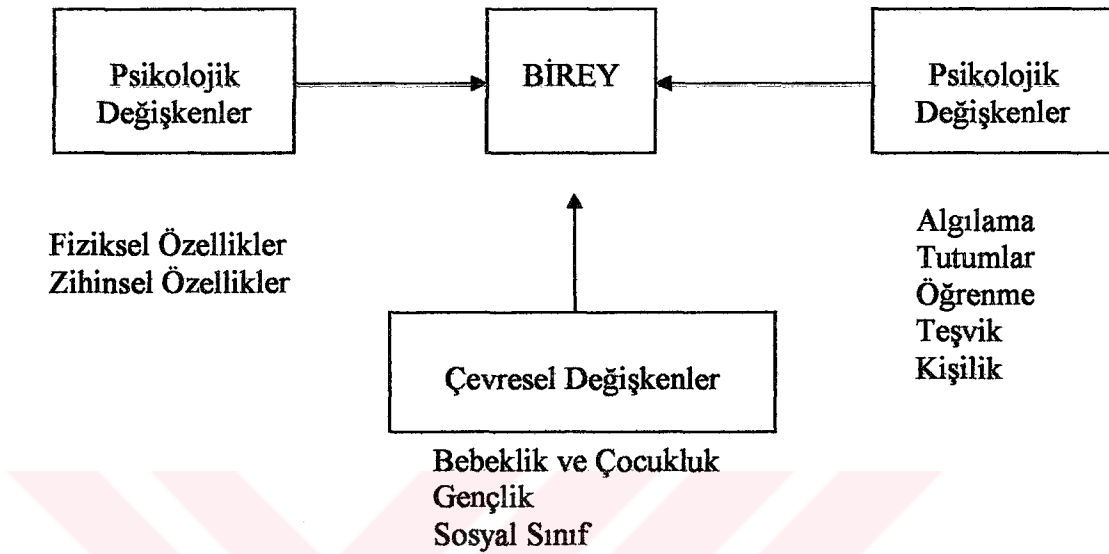
İHTİYAÇLAR → DAVRANIŞ → AMAÇLAR

¹⁸ROBBINS, 1994, a.g.e. s.223

¹⁹Biröl BUMİN, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990, s.53

Örgüt içerisinde, birey davranışlarının şekillenmesi pek çok değişkenin etkisi altında gerçekleşmektedir.

Şekil 1.5. Davranışı Etkileyen Bazı Değişkenler



Kaynak: Birol BUMİN, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Yayınevi, 1990, s.56

Şekil 1.5’de birey davranışlarını etkileyen değişkenler görülmektedir. Örgüte katılan bireyler içerisinden geldikleri kültürlerden, birbiri ile ilişkili farklı değişkenleri de beraberlerinde getirmektedirler.²⁰ Değişken olarak kabul ettiğimiz pek çok davranış kalıbı, birey örgüte girmeden önce şekillenmiştir. Bireyler, birçok davranış kalıbını örgüt kültürü doğrultusunda değiştirmeyi başarmaktadırlar. Ancak teşhis ve değerlendirmesi doğru yapılamayan ve örgütsel amaçlar istikametinde bütünleştirilemeyen farklılıklar örgüt içerisinde çatışmaların kaynağını oluşturmaktadırlar.

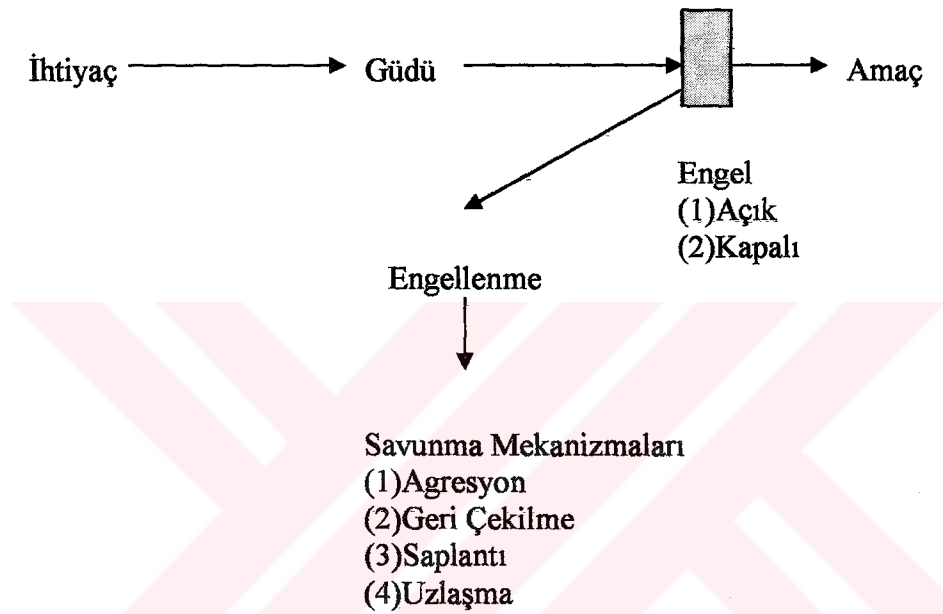
1.4.1.1. Hayal Kırıklığının Oluşturduğu Çatışma

Engellenme olarak da ifade edilen hayal kırıklığının oluşturduğu çatışma, bireyin harekete geçirmiş olduğu girişiminin önüne, amacına ulaşmadan önce engellerin çıkması ile oluşur. Bu engeller, aleni bir şekilde ortada bulunan fiziksel engeller

²⁰Anne Marie FRANCESCO, Barry Allen GOLD, **International Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Inc., 1998, s.81

olabileceği gibi, görülmeyen psikolojik engeller de olabilir.²¹ Bu tür çatışmalar, hem amaçların olumlu yada olumsuz olduğu, hem de birbiri ile rekabet eden ve çatışan amaçların varlığında söz konusudur. Hayal kırıklığı, güdünün amaca ulaşmadan önce engellenmesinin bir sonucudur. Şekil 1.6 basit bir engellenmenin oluşumunu açıklamaktadır.

Şekil 1.6.Basit Engellenme Modeli



Kaynak: Fred LUTHANS, **Organizational Behaviour**, Hights Town, 6th Edition, 1992, s.371

Şekil 1.6.'dan da anlaşılacağı gibi hedefe ulaşması açık bir şekilde engellenen birey, karşılık olarak psikolojik savunma mekanizmalarından birini harekete geçirir. Bunlardan belli başlıları; saldırganlık, çekilme , direnme ve uzlaşmadır.

Örneğin, çok susadığı halde mutfak kapısını açamayan bireyin, kapıyı tekmelemesi saldırganlık, susuzluğa katlanma geri çekilme, kapıyı açma çabalarına devam etme direnme ve son olarak susuzluğunu farklı bir alternatifle gidermeye çalışmak ise uzlaşmaya birer örnektir.²²

²¹ Fred LUTHANS, **Organizational Behaviour**, 6th Edition, Hights Town, 1992, s.370

²²LUTHANS,1992, a.g.e., s.372

Mevcut bulunan engeller, kural ve yöntemler gibi görünen engeller olabileceği gibi, sosyo-psikolojik sorunlar gibi görünmeyen engeller de olabilir. Örneğin zayıflama rejimi uygulayan bir bireyin, ikram edilen tatlıyı yiyememesinin altında görünen bir engel olarak uyguladığı rejim kuralları, rejim kurallarını ihlal edip özgüvenini kaybetme korkusu ise görünmeyen bir engel oluşturmaktadır.

Engellenme sonucunda bireyde olumlu ve yapıcı yada olumsuz ve yıkıcı davranışlar görülebilir. Intraagression olarak da ifade edilen içe yönelik davranışlar bireyi kısa süre içerisinde içine kapanık, antisosyal bir varlık haline getirmektedir. Extraagression olarak ifade edilen dışa yönelik tepkiler ise bireyleri potansiyel birer çatışma kaynağı durumuna sokmaktadır. Imagression olarak ifade edilen suçlamayan, engelin önemsiz ve önlenemez olduğunu, zaman içerisinde çözümlenebileceğini gösteren tepkiler ise engelde odaklanan ve egoyu koruyucu ve savunucu tepkiler olarak ikiye ayrılır. Egoyu savunucu tepkiler çatışma açısında potansiyel oluştururken, engelde odaklanan tepkiler genelde problem olarak görünen olayda suçlu aramayıp, problemi oluşturan engelin aşılmasına yönelik çözümler üretmeyi hedeflemektedir.²³

1.4.1.2. Amaç Çatışması

Bireyin başarmak için girişimde bulunduğu amacın hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğu yada iki veya daha çok birbirleri ile yarışan amaçların bulunduğu zaman oluşan bireysel çatışma türüdür. Bir amaca ulaşmanın, diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını içerir. Diğer taraftan, engellenmede tek bir güdünün amaca ulaşmadan önce bloke edilmesine karşılık, amaç çatışmasında iki ve daha fazla güdünün birbirlerini bloke ettikleri görülebilir. En genel anlamıyla, yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışmaları şeklinde tanımlanmaktadır.²⁴

1.4.1.2.1. Yaklaşım Yaklaşım Çatışması

Bu çatışma durumunda, birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birine karar vermekte zorlanarak çatışma içerisine girer. İki olumlu amaç içerisinden sadece

²³Rana TANRIDAĞ, Gönül OZAN, "Polislerin Engellenme Karşısındaki Agresif Davranışlarının İncelenmesi", *Polis Dergisi*, S.31, Yıl:2002, s.71

²⁴Fred LUTHANS, *Organizational Behaviour*, 3rd Edition, Mc.Graw-Hill International Book Co.,Auckland, 1981, s.367

birisi tercih edilirken diğlerinden fedakarlık yapılmak zorundadır.²⁵

Yapılan araştırmalar birbirine eşit değer ve öneme sahip iki olumlu amaç arasından seçim yapmanın daha güç ve zaman alıcı olduğunu ancak hangi seçim yapılırsa yapılsın bilişsel uyumsuzluk azaltılarak yapılan seçimin birey için en iyisi olduğu yolunda ussallaştırılabileceğini ortaya koymuştur.²⁶

Örneğin, üniversite sınavlarında yüksek puan alan bir öğrencinin tıp mı yoksa mühendislik mi okuyacağına karar verememesi bir çatışmaya sebep olacak ancak hangisini tercih ederse etsin kendisi için olumlu bir sonuç olacaktır.

1.4.1.2.2.Yaklaşım Kaçınma Çatışması

Bireyin örgütsel davranışının analizi ile yakından ilgili olan yaklaşım kaçınma çatışmasında, hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahip olan bir amaç karşısındaki kararsızlık söz konusudur.

Örneğin, maddi açıdan olumlu ve arzulanın yönleri bulunan fazla mesaiye kalmanın karşılığında bireyin aile ve sosyal çevresine yeterince zaman ayıramayışı, çatışmaya sebep olacak bunun karşılığında birey kendisi için oluşturacağı önem sırasına göre tercihlerini yapmak durumunda kalacaktır.

1.4.1.2.3.Kaçınma Kaçınma Çatışması

“Aşağı tükürsen sakal, yukarı tükürsen bıyık” şeklinde de tabir edilebilen kaçınma kaçınma çatışması istenmeyen iki yada daha fazla amaç arasında kararsız kalındığında yaşanan bir çatışmadır.

Örneğin, çalıştığı işyerinden memnun olmayan bireyin, iş bulamama kaygısı ile işyerinden ayrılamaması kaçınma-kaçınma çatışmasına neden olabilir. Ortamı terk etmenin mümkün olmadığı durumlarda, kararsızlığın birey üzerinde yaratacağı endişe ve gerginlik hali çatışmanın kaynağıdır. Özellikle üyelerinin kendi arzuları dışında dahil oldukları ordu, hastane, hapishane gibi örgütlerde bu durum sıkça yaşanır.

²⁵John W. SLOCUM, Don HELLRIEGEL, Richard W.WOODMAN, **Organizational Behaviour**, 7th Edition, West Publishing Company, 1995, s.433

²⁶LUTHANS,1981, **a.g.e.**, s.367

1.4.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Bireysel çatışmanın bir diğer şekli de rol çatışması ve belirsizliğidir. Bireyin sahip olduğu statünün dinamik yönü olarak görülür ve bu statünün sosyal yada biçimsel yönünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülükler olarak tanımlanabilir.²⁷

Bireyin sosyal ve biçimsel çevresinin, bireyin başarımları ve faaliyetlerini etkilemeleri ve bunlardan etkilenmeleri söz konusudur. Diğer bir deyişle çevre, bireyi rol davranışlarından ötürü ödüllendirebilir, cezalandırabilir yada ondan belirli bir şekilde davranmasını bekleyebilir. Bunun yanı sıra bireyin kendi rolü ile ilgili beklentileri de olabilir. İşte bu farklı beklenti ve taleplerin birbirine uyuşmadığı yada ters düştüğü durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucu olarak bireyin uygun davranışı gerçekleştirememesi rol çatışması olarak adlandırılır. Literatürde rol çatışması 6 ana başlık altında incelenmektedir.

- **Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması:** Karşısındaki bireyden birbiri ile çelişen beklentiler içerisinde olma durumunu ifade eder. Örneğin, bir taraftan eşinden mutfak masraflarını kısmasını isteyen kocanın diğer taraftan yemeklerden şikayet etmesi bir çatışma yaratacaktır.

- **Göndericilerarası Rol Çatışması:** Bireyden beklentisi olan rol göndericilerin birbiri ile uyumsuz olan beklentileri çatışma kaynağını oluşturmaktadır. Örneğin, bir öğrenciden babasının boş zamanlarında ders çalışmasını istemesine karşılık, antrenörünün idmana gelmesini istemesi birbiri ile çelişen beklentilerdir ve öğrencide rol çatışması oluşmasına yol açacaktır.

- **Rollerarası Çatışma:** Bireyin birbiri ile çelişen farklı rolleri aynı anda üstlenmesi ile oluşur. Özellikle bireyin birbiri ile çelişen amaçlara sahip farklı sosyal gruplara üye olması potansiyel bir çatışma kaynağıdır. Örneğin grev kararı almak üzere olan işçi grubunun liderine yönetim tarafından verilecek olan şeflik yada ustabaşılık ünvanı, bireyde rol çatışması yaşanmasına zemin hazırlayacaktır.

²⁷ TEKARSLAN,1989, a.g.e., s.210

- **Kişi Rol Çatışması:** Bireyin karakter yapısıyla kendisinden beklenen rol arasında çelişki bulunması halini ifade eder. Sanattan hoşlanan bir öğrencinin ailesinin baskısı ile Harp Okuluna başvurma zorunda kalması örnek gösterilebilir.
- **Aşırı Rol Yüklenme:** Üstlenilen birden fazla rolün öncelikleri konusunda yaşanan gerginlik halidir. Farklı ders öğretmenlerinin aynı gün sınav yapacaklarını bildirmeleri karşısında öğrenciler hangi derse öncelik vermeleri gerektiği konusunda tereddüt yaşayacaklar sonuçta çatışma ile karşı karşıya kalacaklardır.
- **Rol Belirsizliği:** Bireyin sahip olduğu rolün içeriği, gerekleri, yetki ve sorumlulukları hakkında yetersiz bilgiye sahip olma durumunda görülür ve büyük ölçüde kaygıya neden olur.

1.4.2. Bireylerarası Çatışmalar

Birbirleri ile etkileşim halinde bulunan iki yada daha fazla kişi arasında meydana gelen çatışmadır. Daha genel bir ifade ile bireylerin amaçları, planları ve davranış biçimleri üzerindeki anlaşmazlıkları ve öfke, güvensizlik, korku, reddetme gücenme vb. gibi olumsuz duyguları kapsamına alan duygusal sorunları içerecek şekilde tanımlanabilir.²⁸

İki bireyin kutuplaşmış bakış açısına sahip oldukları, belirsizliğe hoşgörü ile bakamadıkları, uzlaşmanın yararını göz ardı ettikleri ve sonuca bir an önce ulaşmayı hedefledikleri durumlarda çatışmanın oluşması kaçınılmazdır. Bu gibi durumlarda esasen taraflar birbirlerinin beklentilerini tam olarak bilmekte fakat karşı tarafa olabildiğince zorluk çıkarmaktadır.²⁹

Astlar ve üstler arasında rol bekleyişlerine, amaçlara ve kişilik özelliklerine ilişkin çatışmalar, kişilerarası çatışmalara örnek verilebilir.

Kişilerarası çatışmada benimsenen üç çeşit strateji vardır. Sonuçları itibariyle kimseyi tatmin etmeyen kaybedelim-kaybedin stratejisinde, birey karşısındaki

²⁸ LUTHANS, 1981, a.g.e., s.371

²⁹ Cyrus F. GIBSON, *Managing Organizational Behaviour*, Richard D. Irwin Inc., 1980, s.403

kişinin kendisinden fazla bir kazanımda bulunmasını engellemek amacı ile kendi menfaatlerinden ödün verir. Tarafların biz ve onlar şeklinde kesin olarak ayrıldığı ve rekabetin yoğun olduğu toplumlarda sıkça karşılaşılan kazanalım-kaybedin stratejisinde taraflardan biri kazanmak için bütün imkanlarını etkin bir şekilde kullanırken, diğer tarafın kaybetmesini içtenlikle istemektedir. Örgüt açısından en olumlu sonuçları bulunan kazanalım-kazanın stratejisinde ise amaç karşı tarafa zarar vermekten çok, sorunların çözümüne yönelmiştir ve çatışma durumunda olan her iki tarafın da ihtiyaçları karşılanmıştır.

Kişilerarası çatışmanın örgüt içerisinde, sosyal sistemin gerektirdiği görevleri yapmak için gerekli olan teşvik ve enerjiyi sağlaması, farklı görüşlerin varolması nedeniyle bireylerin ve sosyal sistemin yaratıcılığını artırması, her bireyin kendi görevine ilişkin bilgisini geliştirmeye zorlaması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır.³⁰ Kişilerarası çatışmalar rekabetçi ve ayırıcı olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

1.4.2.1.Rekabetçi Çatışmalar

Taraflar karşılıklı olarak birbiri ile çelişen amaçlarına ulaşmaya çaba sarfederler ve bu esnada aradaki zıtlığı azaltmak yada aradan kaldırmaktan çok, galip gelmeye önem verirler. Taraflardan her birinin faaliyetleri kendisini başarılı sonuçlara götürme olasılığına dayanan kriterler içerir. Sonucun her iki tarafça açık bir şekilde anlaşılmasıyla rekabet sona erer.

1.4.2.2.Ayırıcı Çatışmalar

Ayırıcı çatışmada tarafların kazanma ile ilgilenmesi ve karşılıklı olarak kabul edilebilecek kuralları izlemesi söz konusu değildir. Taraflardan her biri karşı tarafı güçsüz düşürmeye, bozguna uğratmaya yada yok etmeye çalışır. Bu amaçlara ulaşmak için her yol meşrudur ve bir korku, gerilim ve öfke atmosferi hüküm sürer. Ayırıcı çatışmanın uç durumlarında rasyonel davranış terk edilebilir.³¹

³⁰BUMİN,1990, a.g.e., s.68

³¹Tamıl KILINÇ, "Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuar Yaklaşımı" İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.16, Kasım 1987, s.2

1.4.3. Bireylerle Grup Arasındaki Çatışmalar

Bireyin yer aldığı grubun biçimsel yada biçimsel olmamasına göre farklılık göstermektedir. Bireyin grup içerisindeki rolü ile grubun belirlemiş olduğu norm ve standartlarla uyumsuzluk göstermesi sonucu yaşanan çatışmadır. Bireyin örgütün amaç, değer, kural ve iklimiyle uyumsuzlukları şeklinde de ele alınması mümkündür.

1.4.3.1. Birey İle Biçimsel Grup Arasındaki Çatışmalar

Biçimsel örgütün belirlemiş olduğu kurallar ile bireyin sahip olduğu kişilik yada oynadığı rolün uyumsuzluğu sonucu çıkan çatışmalardır. Örneğin sürekli işlerine geç kalan bir çalışan, kendisinden kaynaklanan gecikmelerden dolayı, diğer çalışanların da işlerinin aksamasına neden olacak, sonuçta iş arkadaşları ile çatışma yaşamayı kaçınılmaz olacaktır.

1.4.3.2. Birey İle Biçimsel Olmayan Grup Arasındaki Çatışmalar

Örgütlerde bireyler üzerinde en az biçimsel örgüt normları kadar etkili olan biçimsel olmayan örgüt normları ile bireyin kişilik ve rolünün uyumsuzluk hali çatışma kaynağını oluşturmaktadır. Hiç futbol sevmeyen halde mesaiden sonra yapılacak olan maç kadrosuna alınan yada hafta sonunda balık avına gitme düşüncesinde iken iş arkadaşlarının düzenlediği pikniğe katılmak zorunda kalan birey ile biçimsel olmayan grup arasında bir süre sonra çatışma yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

1.4.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Grup, birbiri ile etkileşen, bir diğerinden psikolojik olarak haberdar olan, birbirlerini grup üyesi olarak algılayan ve ortak bir amaca yönelen iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu birliktelikler olarak tanımlanabilir.³²

Sosyal sistemler içerisinde yer alan alt sistemler olarak da ifade edebileceğimiz gruplar, karşılıklı görev bağımlılıkları, kıt kaynaklar için rekabet vb. pek çok nedenden dolayı çatışma yaşayabilirler.³³

³²Henry L.TOSI, Clay HAMNER, **Organizational Behaviour and, Management; A Contingency Approach**, St. Clair Press, Chicago, 1974, s.242

³³TEKARSLAN,1989, a.g.e., s.214



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAYNAKLARI

2.1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAYNAKLI ÇATIŞMALAR

2.1.1.İletişim Engelleri

İletişim, “simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin ortak ve değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir.”³⁴

Diğer taraftan en az iki sosyal birim arasında çeşitli kanallar kullanılarak gerçekleştirilen bilgi, fikir, duygu, düşünce aktarımı yoluyla taraflar arasında ortak bir anlayış oluşturulma sürecine de iletişim denebilir.

Çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci anlamların bir kaynaktan alıcıya dinamik olarak iletilmesi olarak algılandığında, iletişime ilişkin temel faktörler anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynakları ve kanallarının bozukluğu olarak sıralanabilir.

İletişimi etkileyen faktörler genel olarak üç grupta toplanabilir. Teknik engeller, dil güçlükleri ve psikolojik güçlükler. Zamanlama, aşırı bilgi yükleme, gürültü, kültürel özellik, kanaldaki hatalar teknik engelleri oluşturmaktadır. İletilecek mesajın

³⁴Merih ZILLIOĞLU, *İletişim Bilgisi*, A.Ü.A.F. Yayınları, Eskişehir, 2002, s.5

netliği, güven, kıskançlık, dinlememe, süzme ise psikolojik engelleri oluşturur. Ortak sözcüklerin kullanılmaması dil ile ilgili engellerdir.³⁵

Anlamsal zorlukların, yetersiz bilgi alışverişinin ve iletişim kanalındaki gürültünün etkin iletişim karşısındaki engel ve çatışma için potansiyel önkoşullar olduğu görülmektedir.³⁶

Bireyler ve gruplar arasındaki haberleşmenin azalması, geri bildirim ve veri alışverişinin olmayışı çatışmalara yol açtığı gibi bireyleri yada grupları normal olarak aldıkları bilgilerden yoksun bırakmak, örgüt içerisinde asılsız haberler yaymak, veya haberleşme zincirine yeni halkalar eklemek de örgüt içerisinde iletişim kaynaklı çatışmaların yaşanmasına neden olabilir.³⁷

İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin önündeki en büyük engel olan çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek ve çalışanlardan daha fazla performans elde etmenin yolu onlara daha fazla iş yüklemek değil, aksine kendi davranışları için daha fazla sorumluluk almaları, işleri hakkında bilgi geliştirmeleri ve paylaşmaları, daha otonom bir çalışma ortamı içerisinde olmaları ve köklü problemlere kalıcı çözümler getirmek için karşılıklı ilişkilerin ve samimiyetin geliştirilmesidir. Bunun yapılabilmesi ise ancak her düzeyde yüksek kaliteli bir iletişimle bilgi üretilmesi ve paylaşılması ile mümkündür.³⁸

Çatışmaların uzlaşa ile sonuçlanabilmesi kusursuz bir iletişime, bu ise ancak karşısındaki ne söylediğini ve nasıl söylediğini dinlemeye ve açık, özlü, somut, eksiksiz, ve doğru konuşabilmeye bağlıdır.³⁹

Diğer taraftan yapılan bir araştırmada yöneticilere işlerinde en çok sorun yaratan konular sorulduğunda %80'i iletişim cevabını vermişler ve herhangi bir konudan ziyade iletişim konusunda eğitim görmek istediklerini belirtmişlerdir.⁴⁰

³⁵Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayınları, Ankara, 1982, s.287

³⁶ROBBİNS, 1994, **a.g.e.**, s.227

³⁷Ali Deniz AKKİRMAN, "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", **D.E.Ü.İ.L.B.F. Dergisi**, C.13, S.11, Yıl:1998, s.9

³⁸Chris ARGYRIS, "Good Communication That Blocks Learning", **Harvard Business Review**, vol.72 No:4, July-August 1994, s.77

³⁹William COTTRİNGER, "Çatışma Yönetimi", **Executive Excellence**, Mayıs 1999, s.22

Yönetici ve çalışanlara verilecek olan eğitimlerle her şeyden önce etkin ve sağlıklı bir iletişim için empati yapabilme yeteneği kazandırmalıdır. Ayrıca yönetimin alacağı tedbirler ile iletişim kanalları devamlı açık tutulmalı ve çalışanlar için caydırıcı bir unsur olmamalıdır.

2.1.2. Algılama Farklılıkları

Örgüt içerisinde birey yada grup amaçlarının farklı oluşu, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının farklı olması, bilgi sağlamada bağımsız davranılması, zamanın farklı yorumlanması gibi birçok nedenden kaynaklanabilen algılama farklılıkları çatışmalara yol açmaktadır.⁴¹

Örneğin, bir işletmede pazarlama bölümünün amacı satışları arttırmak iken finansman bölümünün hedefiyse tahsilatın zamanında yapılmasını sağlamaktır. Pazarlama bölümü ödemesinde geciken müşterisini kırmak istemezken, finansman bölümüne göre ödemelerini aksatan müşterilere satış yapılmamalıdır. İşte bu şekildeki iki bölüm amaçlarının ve olguları algılayış tarzlarının farklı oluşu iki grubun çatışmasına neden olabilir. Çünkü her örgütsel birim kendi hedef ve amaçlarını maksimize edip başarılarını arttırmaya çalışırken, örgütsel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamakta ve örgütü kendi görüş açısından görmekte ve algılamaktadır.⁴²

Kör insanların aynı filin değişik uzuvlarına dokunup farklı yorumlar getirdiği öyküye benzer şekilde, aynı örgütte her bir çalışanın aynı olaya kendi penceresinden bakıp, farklı algılaması ve farklı yorum ve tutumlar geliştirmesi olağandır.

Benzer şekilde iki grup değerlerde farklılaştıklarında yada olguları farklı şekilde algıladıklarında çatışma yaşanmaktadır. Bir örgütte çalışan idari personel ile teknik personel arasındaki değer ve algı farklılıklarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

⁴⁰Keith DAVIS, **Örgütsel Davranış**, Çev.Kemal Tosun, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:199, 1988, s.38

⁴¹ÖZER, 2000, a.g.m., s.25

⁴²EREN, 2000, a.g.e., s.532

-İdari personel, teknik personele göre daha genç, eğitilmiş, yüksek statüye sahip, hırslı ve enerjiktir.

-Daha yaşlı ve daha fazla deneyime sahip idari personel, daha genç olan idari personel ve yöneticilerden tavsiye almaktan hoşlanmazlar.

-Teknik personel kendilerini devamlı olarak ispatlamak zorunda görürken, idari personel kendilerini her zaman uzman olarak görürler.

-Teknik personel sık sık idari personel yöneticilerinin kendi görev ve ayrıcalıklarına müdahale ettiklerini düşünürler.⁴³

Sonuç olarak örgütlerde birey yada gruplar kendi statülerini başkalarından daha farklı ve prestijli görebilir. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve değerleri etkileyerek çatışmaya neden olabilirler.

2.1.3.İşçi-İşveren Kutuplaşması

Sanayi devrimiyle başlayan ve geçmişteki çalışma ilişkilerini tamamen değiştiren süreç, teknolojiye hızlı gelişmeyle birlikte yepyeni sorunları da beraberinde getirmiştir. Usta-kalfa-çırak üçgeninin oluşturduğu yakın, samimi ve dostça çalışma ortamı, yerini işçi- işveren arasındaki soğuk ve düşmanca mücadele ilişkisine bırakmıştır.⁴⁴

Buna bağlı olarak örgütsel grupların çeşitli sorun ve konulara kendi çıkar ve amaçları açısından önyargılı yaklaşım uzlaşmaz bir tavır sergilemeleri, yönetim ile genel olarak personel ve özellikle işçi kesimi arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olması ve kutuplaşma seviyesinin artması ortamı çatışmalara müsait hale getirmekte ve sonuçta örgüt etkinlik ve verimliliği önemli ölçüde düşmektedir.⁴⁵

⁴³Mehmet KORKMAZ, "Gruplar Arası İlişkiler Ve Çatışma", *Çağdaş Eğitim*, Ocak 2000, s.23

⁴⁴Fatih KARCIOĞLU, Cafer YAKUPOĞULLARI, "Meslek Yükseköğretimlerinin Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, C.15, S.1-2, 2001, s.229

⁴⁵Hasan İBİCİOĞLU, "İşletmelerde Departmanlararası Çatışmaların Kaynakları Ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2001/1, s.104

2.1.4. Bireysel Özellikler

Örgütlerde çatışmanın oluşması ve gelişmesinde tarafların bireysel özellikleri önemli bir etken oluşturmaktadır. Aşırı düzeyde dogmatizm ve otoriteye buna yanı sıra alt düzeyde özsaygıya sahip olan tarafların çatışma içerisinde bulunmaları olağandır.

Yüksek baskı, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmacılar otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmayı artırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Keza bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve düşmanlığı destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur.⁴⁶

Diğer taraftan birey ihtiyaç ve değerleri de çatışmanın gelişmesine zemin hazırlar. Bağımsız çalışmayı özleyen bireylerin, otoriter, sıkı denetimi esas alan ve az otonomiye fırsat veren bir yönetici ile çatışma yaşaması olağandır. Örgüt üyeleri arasında rekabet söz konusu ise ve rakipler ihtiraslı, aynı zamanda sadece galip gelmek onları tatmin edecekse çatışma zemini hazır demektir. Aynı şekilde farklı sosyal, politik, ahlak ve din değerleri olan kişiler arasında çatışma kaçınılmaz bir olaydır.⁴⁷

Yöneticilerin en rahatsız anlarını insanlar arasındaki farklılıklarla uğraştıkları zamanlarda yaşadıkları bir gerçektir. Bu farklılıklardan dolayı uyuşmazlık, tartışma ve hatta açık çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Bireysel farklılıkların niteliği insanlar arasında çatışmaya yol açan konunun türüne bağlı olarak değişecektir. Bu farklılıkları aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür.

Olgular; Çatışmalar bazen bireylerin bir soruna yönelik farklı tanımlarının olmasından, konuyla ilgili enformasyonun farklı kısımlarına sahip olmalarından veya birbirleri ile ilgili farklı izlenimleri olmasından ortaya çıkar.

⁴⁶ Andrew J. DUBRIN, *Fundamentals of Organizational Behaviour: An Applied Perspective*, Pergamon Press Inc., N.Y., 1974, s.306

⁴⁷ BUMİN, 1990, a.g.e., s.18

Amaçlar; çatışmanın konusu kimi zaman, başarılması gereken şeyin ne olduğuyla, kuruluş içerisinde bir departmanın, bölümün, kesimin yada özgül bir konumun arzu ettiği hedeflerle ilgilidir.

Yöntemler; Bazen bireyler arzu edilen ortak bir amacı yerine getirmek için en uygun olan prosedür, strateji yada taktikler konusunda farklı görüşlere sahip olabilir.

Değerler; Çatışmalar bazen de, sahip olunan, gücün uygulama biçimi, ahlaki etmenler yada adalet, centilmenlik ve benzeri varsayımlardan kaynaklanır. Bu tür farklılıklar amacın mı yoksa yöntemin mi tercih edileceği konusunda etkili olabilirler.⁴⁸

2.2.ÖRGÜTÜN SOSYAL YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALAR

2.2.1.Örgütsel İklim

Çatışma söz konusu olduğunda, örgüt ortamı da başlı başına bir çatışma kaynağı olabilmektedir. Kimi örgütlerde iş ortamı o kadar resmi ve soğuktur ki, çalışanlar kendilerini rahat ve huzurlu hissetmedikleri için sürekli olarak stres altında ve olumsuz bir çatışma için hazır bulunacaklardır.

Örgüt kültürü olarak da tanımlanabilen örgütsel iklim esasen pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan çalışma ortamıdır. İşveren yada yöneticilerin uyguladıkları yönetim politikaları, örgütte uygulanan iletişim şekilleri, farklı sosyal yapılardan gelen çalışanların bireysel özellikleri, örgütte kendini hissettiren iyi niyet ve dostane ilişkiler ve bütün bunların sentezi yepyeni bir örgüt kültürü oluşmaktadır.

Örgütlerle ilgili sorunları kültürle, kültüre bağlı süreçlerle açıklamak nispeten daha kolaydır. Kültür kavramı çoğunlukla bir insan topluluğunun duygu, düşünce vb değer yargılarını kapsamaktadır. Temelde insan ögesi bulunmakla birlikte, insanların birlikte yaşama anlayışları vardır.⁴⁹

⁴⁸Warren H. SCHMIDT, Robert TANNENBAUM, "Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü", Farklılıkları Yönetmek: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.İbrahim Bingöl, Mess Yayınları, İstanbul, 2000, s.11

⁴⁹Nevzat KÖSEOĞLU, Milli Kültür ve Kimlik, Ötüken Yayınları, 1995, s.70

Örgüt iklimi, genel olarak bir örgütte geçerli olan ve insanların düşünce ve davranışlarını etkileyen örgütsel anlayıştır. Örgüt içerisindeki genel tutum ve anlayışın çatışmaları artırıcı yada azaltıcı etkisi olacağı açıktır. Örgüt içerisinde genel olarak çatışmayı destekleyen yada hoş gören bir anlayış varsa tüm çalışanlar bundan etkileneceklerdir.

Sınırların kalktığı, farklı ittifak ve birliklerin yapıldığı global ekonomi örgütlerinde, nasıl düşünüldüğü ve davranıldığına takınılan tavır potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturabilmektedir. Kültürel farklılıklar söz konusu olduğunda neyin doğru neyin yanlış olduğu, eğer ortak bir örgüt kültürü oluşturulmuş ise başarılı bir yönetim için sorun teşkil etmemektedir.⁵⁰

Örneğin bireylerin kariyer planlamalarından, kadınların örgütlerde istihdam politikalarına kadar pek çok konuyu ihtiva eden Japon çalışma kültürü, son yıllarda Amerikan çalışma hayatını da etkilemiş, bununla birlikte Amerikan şirketlerinde kültürel çatışma bir volkan gibi kaynamaya başlamıştır.⁵¹

2.2.2. Örgütlerde Farklılaşma

Örgütlerde değişim olarak da adlandırılabilen farklılaşma, eskinin ve eskiden alışlagelmiş birtakım metot, teknik ve düşüncelerin değiştirilip yerine yenilerinin getirilmesidir.⁵²

Zamana ve çağa uyum sağlama neticesi örgütlerdeki farklılaşma derecesi arttıkça çatışmanın da arttığı gözlenmektedir. Karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan işgörenler, örgütsel düzey ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeniyle çatışmayı örgüt genelinde hissederler.⁵³

Örgütlerde artan farklılaşma karmaşıklığı artırırken, insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç da aynı oranda artmaktadır. Farklı özellikteki bireylerin bir arada

⁵⁰Robert KREITNER, Angelo KINICKI, *Organizational Behaviour*, 5th Ed., Mc Graw-Hill Higher Education, 2000, s.457

⁵¹LUTHANS,1992, a.g.e., s.377

⁵²Şerif ŞİMŞEK, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:539, Erzurum, 1978, s.120

⁵³BUMİN, 1990,a.g.e., s.18

uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri oldukça zor bir durumdur. Önemli olan ırk, cinsiyet, inanç vb. gibi konuların tartışılmasının ödülünün, cezasından daha büyük olacağı bir ortam yaratılmasıdır. Farklılıklara dayalı bir iş gücü, işe ilişkin sorulara ve süreçlere yaklaşımların daha da zenginleşmesini sağladığını gösterir ki bu da örgütlerde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin temelidir.⁵⁴ Örgütlerde farklılıkların yaşanmadığı homojenlik bilinenin tekrarı, temelinde farklılıkların bulunduğu heterojenlik ise bilinmeyen keşfidir.⁵⁵

Diğer taraftan bireyler uyum sağlamış oldukları sosyal çevrenin değişmesini istemezler ve değişime karşı direnirler. Özellikle ekonomik kaygılarla teknolojik değişimlere gösterilen dirençler olası çatışmaların kaynağıdır ve direncin kırılması oldukça ihtiyatlı yaklaşımlarla mümkündür.

Kültür ve teknolojinin hızlı değişimi de ayrı bir çatışma nedenidir. Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler özellikle örgütsel yapılarda yada yaşlı kuşaklarda değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta kaygı ve gerilime neden olmaktadır.⁵⁶

Diğer yandan kültürün maddi olmayan yönündeki değişimin hızı da özellikle açık kültürlerde birbirinden kopuk jenerasyonların oluşmasına yol açarak pek çok çatışmanın temelini oluşturmaktadır.

2.2.3.Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Dünya üzerinde birbirinin aynı iki insan olamayacağı gibi davranış yönüyle de birbirinin aynısı iki insan bulmak imkansızdır. Aynı farklılık yöneticiler ve davranışları için de geçerlidir. Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı, olay ve olgulara farklı bir yaklaşım tarzı vardır. Kimi yöneticiler astların görüş ve düşüncelerine değer verilmediği klasik yönetim yaklaşımlarını benimserken, kimileri ise her aşamada astların görüşlerine başvurulduğu demokratik yaklaşımları benimserler.

⁵⁴Karen Price MUELLER, "Farklılıklar ve Kar", *Executive Excellence*, Mayıs 1999, s.15

⁵⁵Cihangir KAVUNCU, "Çatışma ve Değişim", *Executive Excellence*, Mayıs 1999, s.19

⁵⁶TEKARSLAN, 1989, a.g.e, s.226

Yönetimin belirlediği yönetim tarzı ile çalışanların beklediği yönetim tarzı arasında farklılıklar varsa, olası çatışmalar için zemin hazır demektir.⁵⁷ Örneğin demokratik yönetim uygulaması beklentisine sahip, yüksek düzeyde eğitilmiş çalışanların, en uygun yönetim tarzının otokrasi olduğu kanısını taşıyan bir yönetici tarafından yönetilmesi halinde ortaya çıkacak rahatsızlıklar önceden kestirilebilir.⁵⁸

Bir firma yada departmana yeni yönetici seçilirken mevcut durumun şartları göz önüne alınarak seçim yapılmalıdır. Askeri bir organizasyona, modern yönetim ilkelerini uygulayan demokratik bir yönetici uyum sağlayamayacağı gibi, herhangi bir araştırma-geliştirme kuruluşuna da otokratik bir yönetici uyum sağlayamayacaktır. Aynı şekilde örgütlere personel alınırken de, örgütün yapısına uygun niteliklere ve kişilik yapısına sahip kişiler tercih edilmelidir.

2.2.4.Fikir Birliğine Gerek Duyulması

Bireysel çalışmadan ziyade grup faaliyetlerini teşvik eden günümüz modern yönetim yaklaşımlarında, tarafların tümünün bir karar üzerinde hemfikir olmaları gerektiğinde, hiçbir şey en azından bu noktada kararın kabul edilemez olduğunu belirleyemeyecektir. Bu nedenle özellikle karar alma süreçlerinde çatışmaların oluşması kaçınılmaz olacaktır.⁵⁹

Diğer bir çatışma kaynağı ise fikir birliğine varılırken uygulanan katılım metodlarıdır. Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek kararların verilmesine katılımların, çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklenti mevcuttur. Ancak araştırmalar, tam aksine katılımın işbirliğini artırma yerine ayrılıkları güçlendirerek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta da çatışmaları artırdığı yönündedir. Bununla beraber söz konusu çatışmanın genellikle olumlu bir çatışma olduğu ve nispeten yüksek bir tatmin sağlayacağı da bir gerçektir. Bireyler kendi düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabilme fırsatı buldukları için engellenme büyük ölçüde giderilmiş, tatmin artmış ve kararın benimsenmesi olasılığı fazlalaşmıştır.⁶⁰

⁵⁷ AKIN, 1998, a.g.e., s.14

⁵⁸ DAVIS, 1998, a.g.e. s.38

⁵⁹ BUMİN, 1990, a.g.e., s.19

⁶⁰ TEKARSLAN, 1989, a.g.e, s.223

2.2.5.Davranış Talimatları

Davranış talimatlarına uyma zorunlu kılındığında çatışmanın oluşması doğaldır. Çünkü davranış talimatları, standart kurallar, politikalar ve kalıpları ile insanın otonom yapısına aykırıdır.

Özellikle davranış talimatlarının denetim biçimleri yakın denetim tipi olduğunda çatışmanın başlangıcını oluşturduğu saptanmış ancak birebir çatışma kaynağı olduğu tespit edilememiştir.⁶¹ Yakın nezaret bireyin yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmasına ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine engel olması yönüyle çatışma sebebi olması muhtemeldir.

Davranış düzenleme mekanizmalarının, bir taraftan ilişkileri tahmin edilebilir biçime dönüştürürken diğer taraftan keyfi karar verme ihtiyacını azaltması gibi olumlu işlevleri bulunurken, diğer taraftan çalışanlar üzerindeki denetim ve baskıyı artırması tepki görebilir. Tepki, yüksek düzeyde eğitilmiş, otonomi ve kendi kendini denetim arzusundaki bireylerin oluşturduğu örgütlerde daha fazla olacaktır.

2.3.ÖRGÜTÜN BİÇİMSEL YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALAR

2.3.1.Sınırlı Kaynakların Paylaşılması

“Sınırsız ihtiyaçlara karşı kaynakların sınırlı olması bütün insanlar için sorun oluşturduğu gibi örgütlerde de çeşitli problemlere neden olmaktadır.”⁶² İki ya da daha fazla birey veya grubun, gereksinim duyulandan daha az olan ve tarafların tamamına yeterince tahsis edilemeyen para, fiziki alan, statü vb. kaynaklar için kıyasıya bir rekabet içinde bulunmaları ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olmasından dolayı mevcut durumun süratle çatışmaya dönüşmesi doğaldır. Özellikle ortak kullanılan kaynakların bir merkezde toplanmasının yarattığı güç diğer departmanlar için oldukça önemli bir sorun teşkil eder.⁶³

⁶¹Stephen P. ROBBINS, *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi*, Çev.Bülent A. Himmetoğlu, Alev Ergenç, E.Ü.İ.T.B.F., İzmir, 1977, S.39 s.40

⁶²KARCIOĞLU ve YAKUPOĞULLARI, 2001, a.g.m., s. 234

⁶³KORKMAZ, 2000, a.g.m., s.22

Kaynakların zengin ve adil olarak dağıtıldığı örgütlerde pek görülmeyen bu durum, kaynakların kurumları ve devamlılık arz etmemesi halinde çatışma kaynağı olabilir. Örneğin, ABD’de üniversitelerin zengin olduğu dönemlerde öğrenciler, öğretim üyeleri maaşlarının, öğretim üyeleri de öğrenci burslarının artmasını desteklemişler ancak üniversite kaynakları kurumaya başladığında, öğrenciler var olan kaynakların büyük kesiminin burslara tahsis edilmesini ve ders ücretlerinin aynı düzeyde tutulmasını istemişlerdir. Öte yandan, öğretim üyeleri de ders saat ücretlerinin artırılmasını amaçlamışlardır.⁶⁴

Bir grubun diğerinin zararına neden olacak şekilde kazandığı veya simetrik olmayan yani tek taraflı karşılıklı bağımlılığın olduğu bu gibi durumlarda kimin ne kadar ücret, zam yada ikramiye alacağı veya kadro azaltımı durumunda kimlerin işlerini koruyabileceği gibi kaygılar örgüt içi çatışmalara kaynak olabilmektedirler.

2.3.2. Görevlerin Birbirine Bağımlılığı

Günümüz organizasyonlarında, işbölümü ve uzmanlaşmanın bir gereği olarak işlerin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması, birey yada grupların kendi başarıları için birbirlerine olan bağımlılığını artırmakta, birbirlerine bağımlı olan tarafların amaçlarının yada önceliklerinin farklı olması ise de çatışmaları artırmaktadır.⁶⁵

Diğer taraftan birey yada grupları başarısının kontrol edemediği faktörlere bağlı olması da bir stres ve çatışma kaynağı olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen karşılıklı bağımlılığın temelinde yatan espri iş bölümüdür. İş bölümünün doğal sonucu olarak bir örgütte işler ve dolayısıyla bunları yapan kişi ve gruplar arasında belirli bir işlevsel bağımlılık oluşur. Bu durumda gruplardan birinin işlevini istediği biçimde yerine getirebilmesi diğer grubun üzerine düşen işlevi beklenen şekilde yerine getirmesine bağlıdır.⁶⁶

⁶⁴BUMİN, 1990, a.g.e, s.14

⁶⁵Ali AKSU, “Eğitim Yöneticisinin Başağrısı ‘Örgütsel Çatışma’ ”, *Öğretmen Dünyası*, Kasım 1997, S.215, s.20

⁶⁶KORKMAZ, 2000, a.g.e., s.22

Bireyler yada gruplar arasındaki bağımlılıklar değişik özelliklerde ortaya çıkabilmektedirler. Bazen bağımlılıklar iki taraflı olarak görülmektedir. Örneğin, üretim departmanının başarısı pazarlama departmanından gelen siparişlere bağılıyken, satış departmanının başarısı ise üretimin zamanında yetiştirilebilmesine bağılıdır.

Bazen de bağımlılıklar tek taraflı olabilmektedir. Böyle bir ilişkide bağımlı taraf bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha fazla gereksinim duymakta ve bu nedenle karşı tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf ise bu talepleri karşılayamadığı durumlarda çatışma kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, kolların, yakanın ve diğer bölümlerin ayrı ayrı ütülendiği bir gömlek ütüleme düzleminde, işlerin daha ilk aşamada yani kolların ütülenme sürecinde aksadığı varsayılırsa diğer bölümlerde çalışanlar daha düşük kapasite ile çalışmak zorunda kalacaklardır. Özellikle parça başına ücretin uygulandığı teşvikli sistemlerde, işleri aksatan bölümlere diğer bölümlerden baskılar oluşacak taleplerinin karşılanamaması durumunda ise açık bir çatışma oluşacaktır.⁶⁷

Her iki tarafında örgütsel amaca ulaşmak için gayret sarf ettiği ortaklaşa bağımlılıkta, bölümler birbirlerinin işlemlerinden direk olarak etkilenmeseler de ortak amaca ulaşabilmek her iki tarafın da başarılı olmasına bağılıdır. Örneğin, bir bankanın Ankara ve İstanbul şubeleri karlılık yönüyle birbirlerini etkilemeseler de herhangi bir şubenin zararı diğer şubeleri de dolaylı olarak etkilemektedir.

2.3.3.Rol Belirsizliği

Rol davranışları, statü ile ilişkilendirilip “rol, statünün dinamik yönüdür” şeklinde tanımlanırsa, statünün tanımlamış olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirilmesini ifade eder.⁶⁸

Örgütsel yapı içerisinde herhangi bir rolü üstlenen bireyin sahip olduğu rol ile ilgili, yönetimin, üyesi bulunduğu grubun, diğer birey yada grupların veya kendisinin beklentileri arasında uyumsuzluk yada farklılık olması durumunda rol çatışması yaşanacaktır.

⁶⁷TEKARSLAN, 1989, a.g.e, s.224

⁶⁸İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983, s.77

Katz ve Kahn'a göre rol çatışması "aynı anda iki veya daha fazla rol beklentisinden birisine uymanın;diğerine uyulmasını güçleştirecek biçimde ortaya çıkması"⁶⁹ şeklinde tanımlanırken Rizzo ve arkadaşları ise rol çatışmasını "rol gereklerindeki uygunluk-uygunsuzluk yada uyumluluk-uyumsuzluk boyutları"⁷⁰ şeklinde tanımlamaktadırlar.

Modern örgütlerde kaçınılmaz bir şekilde yaşanan rol çatışmasına sebep olan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

-Yaşanan değişim neticesinde, var olan rolün yanı sıra gelişmenin gerektirdiği rolün de ortaya çıkması,

-Rolün kendisinin, rol sahibinin subjektif kanılarına göre çelişen gereksinimleri içermesi,

-Göçler, kitle iletişim araçlarının hızla gelişimi gibi toplumsal ve örgütsel hareketliliklerin kültürel homojenliği bozarak, bireyleri birbirleri ile bağdaşmayan rolleri oynamaya zorlaması,⁷¹

-Rollerin zaman süreci içerisinde birbirini izleyen tutarlılıkta olmaması yada değişik rollerin birbirleri ile uyuşmamaları.⁷²

Rol davranışlarını belirleyen statünün bireyler tarafından farklı algılanışları da bir çatışma nedeni olabilir. Örgütlerde belirli kişi yada grupların kendi statülerini başkalarından daha farklı ve prestijli görmeleri, algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir.⁷³

⁶⁹Daniel KATZ, Robert L. KAHN, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev.Halil CAN ve Yavuz BAYRAKTAR, Doğan Basımevi, Ankara, 1977, s.203

⁷⁰John R. RIZZO, Robert J. HOUSE, Siney I. LIRTZMAN, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, vol.15, No:2, June 1970, s.155

⁷¹Tanıl KILINÇ, "Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler Ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma", **L.Ü.İ.F. Dergisi**, C.20, S.1-2, Nisan-Kasım 1991, s.23

⁷²Selmin EVRİM, **Şahsiyet Alanında Psikososyal Bir Kavram Olarak Rol Sorununa Giriş**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Basımevi, İstanbul, 1972, s.126

⁷³KORKMAZ, 2000, a.g.e., s.23

2.3.4. Organizasyon Büyüklüğü

Çatışmaların büyük örgütlerde görülme olasılığının, daha az personel ve daha az hiyerarşik düzeye sahip olanlara kıyasla daha fazla olduğu 1953 yılında Amerikan TVA şirketinde yapılan bir araştırma ile tespit edilmiştir. Araştırmacı, küçük örgütlerin hedefe ulaşmak için daha dar, açık ve daha belirli bir şekilde düzenlenmiş araçlara sahip olduğunu gözlemlemiş, hedefler daha öz olduğunda çelişkinin azaltılabileceğini öne sürmüştür.⁷⁴

Örgütler büyüdükçe, bildirişim sınırlandırılacak, karşılıklı birebir ilişkiler engellenecek ve bölünmeler artacaktır. Bu nedenle, yapı büyüdükçe hedeflerin daha az açık olacağı, ilişkilerin zorunlu olarak biçimselleşeceği, uzmanlaşmanın bireyin yetki alanını korumak için baskı yaratacağı ve bilginin çok sayıda düzeylerden geçtikçe daha çok bozulmaya uğrayacağı gibi varsayım eğilimlerinin her biri düzgün ve barışçı bir çalışma çevresini engelleyecektir.⁷⁵

2.3.5. İşbölümü ve Uzmanlaşma

İşbölümü ve uzmanlaşma, insanoğlunun toplum olarak yaşamaya başlaması ile birlikte elde ettiği tecrübelerinden bir tanesidir. Bir insanın bir çok işi değil de bir işi yapması halinde daha çok şey öğreneceği dolayısıyla verimliliğin ve etkinliğin artacağı varsayımına dayanan işbölümü ve uzmanlaşma ilk olarak klasik yönetim düşüncesi teorisyenleri tarafından kavramlaştırılmıştır.

İşbölümü ve uzmanlaşma örgüt ve çalışanlar açısından pek çok avantaja rağmen, birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirir. Bir konuda uzmanlaşan kişinin sürekli aynı işi yapmasından dolayı zamanla sıkılması, monotonluk hissetmesi ve stres yaşaması doğaldır.

Diğer taraftan işbölümü sonucunda gruplara ayrılan personelin, kendi işini diğerlerininkinden daha öncelikli ve önemli görmesinden, farklı birimlerin istek ve

⁷⁴Philip SELZNICK, *Tva And The Grass Roots*, Berkeley University Of California Press, 1953, s.256

⁷⁵ROBBINS, 1977, a.g.e., s.39

ihtiyaçlarının dikkate alınmamasından dolayı diğer gruplardaki personel ile çatışma yaşamaları olasıdır.⁷⁶

Yapılan araştırmalarda, bürokrasinin en temel ögesi olan uzmanlaşmanın çatışmayla doğrusal bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.⁷⁷ Günümüz örgütlerinde oldukça sık olarak görülen işbölümü ve uzmanlık kaynaklı çatışmalar, yapısal büyüklük neticesi çok sayıdaki departman ve uzmanlık alanlarının doğal bir sonucudur.

2.3.6. Performans Değerlemesi ve Ödüllendirme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarısını değerlendirme sürecidir.⁷⁸ Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler ücret ve ikramiye tespiti, terfi gibi ödüllendirme kararlarının alınmasında kullanılır.

İşgörenlerin, istenilen doğrultuda davranışlar göstermelerinin ve işlerine motive edilmelerini sağlamanın önemli bir yolu da ödüllendirmedir. Ancak ödüllendirme ve teşvik konusunda yapılan bazı inceleme ve araştırmalar, ödül ve teşviklerin bir taraftan çalışanları motive ettiğini ortaya koyarken, diğer taraftan da bu konudaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu göstermektedir.⁷⁹

Ödül sistemlerinin, örgütlerde bulunan gizli veya saklı çatışmaları da kuvvetlendireceği veya körelteceği yapılan bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, şöyle bir mantıksal sav geliştirmişlerdir. Yönetimin değerlendirme ve ödüllendirmede, bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün ayrı ayrı başarısına verdiği önem arttıkça çatışma da artacaktır.⁸⁰

İki veya daha fazla grup için ödül sistemleri uygulandığında ve birinin kazancı diğerinin kaybına neden olduğunda çatışmaların ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

⁷⁶ÖZER, 2000, a.g.e., s.25

⁷⁷Mümin ERTÜRK, "Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulaması", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:11, Aralık 1994, s.121-147

⁷⁸ Şükrü UYSAL, *Toplumsal Kültürün Örgütlerde Çatışmanın Yönetimine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, 1998, s.16

⁷⁹ KARCIOĞLU ve YAKUPOĞULLARI, 2001, a.g.m., s.235

⁸⁰ ROBBINS, 1977, a.g.e., s.41-a



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ

3.1.MEVcut ÇATIŞMALARI YÖNETME STRATEJİLERİ

3.1.1.Kaçınma Yaklaşımı

İnsanlar da dahil olmak üzere tüm canlıların çatışmayı ortadan kaldırmak için kullandıkları en doğal yol, ondan kaçınmaktır.⁸¹ Kaçınma yaklaşımında taraflar, çatışma çözülmeye çalışılırsa, daha da büyüyeceği, bir sonuç alınamayacağı, çatışmaların zaman içerisinde çözüme kavuşacağı kanısındadırlar. Bu yöntemle çatışmanın etkin bir biçimde çözümlenmesi söz konusu olmasa da bazı koşullar altında en iyi alternatif olarak düşünülebilir.

Karşılıklı kaçınma, örgütsel rollerin gerçekleştirilebilmesi için her iki tarafın da karşılıklı olarak etkileşmesine ihtiyaç hissedilmeyen durumlarda tercih edilir. Taraflar arasında görüş ayrılıklarının açıkça sergilenmek istenmediği durumlarda fiziksel uzaklık benimsenir ve karşı taraftan uzak durulur. Üstleri ile görüş birliği sağlayamayan astlar bu yolu çözüm olarak görür ve denerler. Fakat, birbirine eşgüdüm gerektiren görev rolleri ile bağlı olan durumlarda karşılıklı kaçınma, görevdeki etkinliği olumsuz yönde etkileyecektir.⁸²

⁸¹ROBBINS, 1977, a.g.e., s.40

⁸²Kenneth N. WEXLEV, Gary A. YUKL, *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1977, s.178

Fiziksel uzaklık sağlamanın mümkün olmadığı durumlarda sıkça başvurulan kaçınma alternatiflerinden bir tanesi de hiçbir fikrin belirtilmemesi suretiyle tarafsızlığın korunmasıdır.

Sözü edilen yaklaşımların, taraflar arasında iletişimi koparması, güvensizlik ortamı yaratması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması gibi nedenlerden dolayı, gerçekte çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir etki yapmaktadır.

Yöneticilerin çatışmalar karşısında benimsedikleri kaçınma yaklaşımları arasında sorunu bilmemezlikten gelme yada kayıtsız kalma ve soruna el atmayı geciktirme davranışları vardır.

3.1.1.1.Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı

Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler, soruna doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğunu varsayarak, çatışmanın varlığını görmezden gelirler. Bu şekildeki bir yaklaşımın, taraflara zaman kazandırıp bir süre sonra birbirlerini anlama imkanı verme gibi bir avantajı olsa da, sorunu ortadan kaldırmayacağı ve çatışmanın bir süre sonra yönetilemeyecek boyutlara varması kaçınılmazdır.⁸³

3.1.1.2.Geciktirme Yaklaşımı

Kayıtsızlık yaklaşımından farklı olarak, yöneticiler esasen sorunun varlığının ve ciddiyetinin farkındadırlar. Fakat taraflara anlaşmazlığın ileride çözümleneceğini ifade edip, onlara zaman tanımaktadırlar. Bu şekilde taraflar geçen süre zarfında durumlarını bir daha gözden geçirme şansına sahip olmaktadır.⁸⁴

3.1.2.Yumuşatma Yaklaşımı

Yöneticinin yada çatışmayı çözmeyi amaçlayan tarafların, sorunu veya içinde bulunulan durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yaklaşımında rastlanır. Kısa vadeli hesaplar yerine uzun vadeli hesaplar yapma ve

⁸³George H. LABOVITZ, "Managing Conflict", *Business Horizons*, Indiana University, Graduate School, vol. 23, No.3, June 1980, s.34

⁸⁴EREN, 2000, a.g.e., s.539

bunun taraflara getireceği faydalar belirtilir. Durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığı vurgulanır. Çatışmalara geçici çözümler üretilen bu yaklaşımın, ileride daha büyük sorunlara zemin hazırlayacağı ihtimali her zaman mevcuttur.⁸⁵

3.1.3.Problem Çözme Yaklaşımı

Problem çözme yaklaşımı, özellikle taraflar arasındaki iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalara kalıcı ve uzun vadeli, tarafların her birini tatmin edecek çözümler getirebilen bir yaklaşımdır.

Sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun alternatifler seçme amacıyla bir araya gelmelerini içerir.⁸⁶ Tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce, sorunun çözümlenmesindeki sorumluluğun tamamen taraflara ait olmasıdır.

Öncelikle tarafların, sorunun amaca ulaşmak için bir engel oluşturduğunu ve çatışmanın çözülebilmesi için ortak amaçta birleşmeleri gerektiğini kabul etmeleri gerekir. Ancak bu şekilde gerekli veriler toplanabilir, seçenekli çözümler önerilebilir ve seçenekler, seçeneklerden birisi sorunu çözene dek değerlendirilir ve her iki tarafın da tatmin olacağı biçimde çatışma çözülür.⁸⁷

Problem çözme yaklaşımının, sağlıklı bir süreç içerisinde uygulanabilmesi için gereken koşullardan birisi, yapıcı bir tartışma ortamının oluşturulmasıdır. Yapıcı tartışma için karşılıklı iyi niyet ve güven esastır. Birbirinin iyi niyetinden kuşkulanan ve karşılıklı güven ortamını sağlayamayan bireylerin, pozitif duygu ve amaçlarla başlayan tartışmalarının kısa süre içerisinde yıkıcı bir tartışmaya dönüşmesi muhtemeldir.⁸⁸

Sonuçta problem çözme yaklaşımı, kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için etkin ve başarılı bir metot olarak görülebilir.⁸⁹ Ancak, çatışmanın temel kaynaklarından biri olan farklı değer sistemlerine dayanan çatışmalarda, sorun çözümü genellikle zayıf

⁸⁵EREN, 2000, a.g.e., s.540

⁸⁶DUNCAN, 1981, a.g.e., s.260

⁸⁷H.Joseph REITZ, *Behaviour in Organizations*, Richard D.Irwin Inc., 1981, s.423

⁸⁸CÜCELOĞLU, 1995, a.g.e., s.207

⁸⁹TEKARSLAN, 1989, a.g.e., s.227

kalmaktadır. Örneğin, tarafların ırk eşitliğinin faydaları konusunda çatışan farklı değer yargılarından kaynaklanan anlaşmazlıkları bunu açıkça göstermektedir. Bu şekilde koşullandırılmış sorun çözme, sadece farklılıkları artırır ve tarafları kendi değer yargılarına daha fazla bağlar.⁹⁰

3.1.4.Uzlaşma Yaklaşımı

Çatışmaya giren tarafların, karşılıklı istek ve beklentilerinden taviz vererek ortak bir noktada buluşmaları, uzlaşma yaklaşımı içerisinde değerlendirilir.⁹¹ Çatışmaların çözümünde oldukça kabul gören uzlaşma yaklaşımının temel mantığı, çatışmayla doğrudan yüzleşmenin pek istenilen bir durum olmamasıdır. Çünkü bu şekilde, bir taraf kazanırken, diğer taraf kaybedecek ve sonuçta mutlaka kaybeden bir taraf olacaktır.

Uzlaşma yaklaşımı, açıkça bir kaybeden yada kazanan taraf yaratmaz. Her ne kadar sonuçtan her iki taraf, tam bir tatmin sağlamasa da sonuçta bir karara varılır. Özetle uzlaşma yaklaşımı, çatışan tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı olarak fedakarlıkta bulunmalarını öngörür.

Uzlaşma yaklaşımı; pazarlık, üçüncü taraf müdahalesi, oylama gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

3.1.4.1.Pazarlık

Pazarlık, birbirine bağımlı iki yada daha çok tarafın menfaat çatışması yaşadıklarında söz konusu olur.⁹² Pazarlık sürecinde tarafların müşterek bir amaç üzerindeki anlaşmazlıkları kabullenilir ve karşılıklı olarak inandırma yoluna gidilmeden bir uzlaşma aranır. Taraflar birbirlerine karşılıklı olarak önerilerde bulunur ve karşı tarafı nispeten uzlaşılabilir bir konuma getirmek için karşılıklı olarak tavizler verilir.

Ücretler, çalışma saatleri ve çalışma koşulları hakkında, sendikalar ve yönetim arasındaki görüşmeler pazarlık yaklaşımının klasik bir örneğidir. Geleneksel

⁹⁰ROBBINS, 1977, a.g.e., s.53

⁹¹Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s.289

⁹²REITZ, 1981, a.g.c. s.427

olarak işgücü temsilcileri görüşmeye bir istek listesiyle gelirler. Sendika bu istekleri daha sonradan azaltabilecekleri inancıyla, ilk etapta ulaşılabilecekten daha fazlasını ister. Bunun karşısında yönetim, mümkün olduğunca az isteği yerine getirmeye çalışır. Pazarlık karşılıklı tavizlerle devam ederken, görüşmeciler bundan sonra temsil ettikleri gruplarca kabul edilebilecek bir denge aramaya başlarlar. Sonuçta her iki tarafın da gücü birbirine denk ise uzlaşmaya varılır. Fakat taraflardan birinin diğerine üstün olduğu durumlarda, pazarlık görüşmesi bir mağlup ve bir galip ile sonuçlanır ki varılan uzlaşma geçicidir ve tarafların çatışmaya yeniden başlaması her an muhtemeldir.

3.1.4.2. Üçüncü Taraf Müdahalesi

Çatışmalarda üçüncü tarafların müdahalesi faktörü genellikle, taraflar arasında iletişimin koptuğu, birbirlerine kızdıkları yada sinirlendirdikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır.⁹³

Uzlaşma sürecinde üçüncü tarafların müdahalesi genellikle hukuk yolu ile yada hakem aracılığı ile olur. Bu yaklaşımla, çatışan taraflar arasındaki sorunla ilgili nihai kararın sorumluluğu tarafsız bir kişiye yüklenerek, çatışan tarafların karar verme konumunda bulunan kişi yada mercileri baskıdan kurtarılır.

Üçüncü taraf, çatışmaya, çatışan tarafların daveti yada kendi otoritesine dayalı olarak müdahale eder. Uygulamada genellikle, hakemlik, aracılık ve taraflar arasında süreç danışmanlığı olmak üzere üç tür müdahale tekniği kullanılır.

Hakemlik, çatışma içerisinde olan tarafların, üzerinde uzlaşmaya vardıkları tarafsız bir kişi tarafından verilen kararın bağlayıcılığını kabul etmeleri esasına dayanan bir süreçtir.

Aracılık, çatışmanın taraflarca aşılamayacak bir noktaya gelmesinden sonra meydana gelen fiziki ayrılık yada iletişimin kopması gibi durumlarda, iletişimi sağlayacak bir kişinin tayin edilmesidir.

Taraflar arası süreç danışmanlığında ise, süreç danışmanının temel amacı her iki taraf arasındaki ilişkileri ve gelecekte çatışmalarını etkin bir biçimde çözmek

⁹³Robert A. BARON, *Behaviour In Organizations*, 3rd Edition, Jerald Greenberg, 1990, s.463

için gerekli olan kapasitelerini geliştirmektir. Süreç danışmanlığı ,müşterinin çevresinde oluşan olayları sezmesine, anlamasına ve gerekeni yapmasına yardımcı olan bir danışmanlık faaliyetidir.⁹⁴

Çatışmanın çözüm sürecinde, hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın da kararı saygı ile karşılaması, çözümün etkinliği için temel koşuldur. Fakat, hakem tarafından verilen karar, taraflardan hangisinin lehine ise hakem, o tarafça iyi ve adaletli olarak görülürken, karar aleyhinde olan tarafça ise hatalı ve adaletsiz olmakla suçlanır. Dolayısı ile üçüncü taraf müdahalesinin başarısı, hakemin her iki tarafı da kazandığına ikna edebilmesine de bağlıdır.

3.1.4.3.Oylama

Oylama yöntemi ile tarafların üzerinde uzlaşamadıkları konu, demokratik bir süreç içerisinde çoğunluğun görüşleri doğrultusunda aşılmaya çalışılır. “Çoğunluk kazanır” anlayışının hakim olduğu bu süreçte, demokratik olmasına karşın, azınlık olan tarafın ezilmesi ihtimali her zaman vardır. Bu açıdan oylama yöntemi, çatışmayı geçici olarak durdurmaktadır, ilerleyen süreçte çatışmanın tekrar oluşma ihtimali yüksektir.

3.1.5.Güç Kullanma Yaklaşımı

Hükmetme olarak da tanımlanabilen güç kullanma yaklaşımı, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların, yöneticinin kendi otoritesini kullanarak, uygun gördüğü şekilde çözümlenmesidir. Çözüm sürecinde iletişim, tek yönlü ve yöneticinin tayin edeceği şekilde işlemektedir. Yöneticinin vereceği kararlar kesin ve mutlak olup tarafların verilen karar uymaları zorunludur. Lehinde karar verilen taraf güçlenirken, karar aleyhinde olan taraf sorunun çözümünden memnun kalmayacaktır. Çatışmanın sebepleri ortadan kaldırılmadığı için çatışma kısa süreli olarak ertelenmektedir. Yöneticinin değişmesi yada otoritesinin zayıflaması ile çatışma, aleyhinde karar verilen tarafça yeniden başlatılacaktır.

⁹⁴Edgar H. SCHEIN, *Process Consultation:It's Role in Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Co., Mass, 1969, s.9

3.1.6.Daha Önemli Amaçlar Benimsetme Yaklaşımı

Daha önemli amaçlar benimsetme yaklaşımı ile çatışan taraflara, çatışma sebeplerinden daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirlenerek, taraflar arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkları bir tarafa bırakmaları sağlamaya çalışılır.

Ortak amaçlar oluşturma yaklaşımı Sherif ve arkadaşlarının 1954'de yürüttükleri "Robbers Cave" deneyine dayanır. Çatışmanın karşılıklı olarak zıt hedeflerden geliştiği durumlarda karşılıklı bağımlılığa dayanan üst hedeflerin kullanımı işbirliğini artırmalıdır düşüncesinden hareketle planlanan deneyde, kampta bulunan iki çocuk grubu arasında suni olarak düşmanlık ve çatışma yaratılmış, daha sonra hazırlanan çeşitli mizansenler sonucu iki düşman grup, hayatîyetlerini tehdit eden üstesinden birlikte çalışarak gelmeye zorlanmışlardır. Sonuçta gruplar arasındaki düşmanlığın giderek azaldığı ve çocukların dönüşte aynı otobüste yer almak için mücadele etmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Bu araştırmanın bulguları, çatışan taraflara benzer amaçları paylaştıklarının hatırlatılmasının aralarındaki anlaşmazlığı çözmeye son derece etkili rol oynadığını ortaya koymaktadır.⁹⁵

Ortak amaçlar benimsetme yaklaşımının uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmeleri ile başlar. Bunun sonucunda çatışan taraflar ortak hedefe ulaşabilmek için kendilerini diğer tarafla işbirliği yapmak zorunda hissederler. Bu işbirliği esnasında tarafların sık etkileşimi, kendilerinin diğerleri üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlayarak, kendilerini karşı tarafa açıkça anlatma imkanı sağlayacaktır. Dolayısı ile gelişen açıklık ve güven ortamı, tarafların gerçekte birbirlerinden çok farklı düşünmediklerini anlamalarına ve sorunu çözmeye amacı ile birbirlerine yaklaşmalarına imkan sağlayacaktır.

Ortak amaçlar benimsetme yaklaşımı, kıt kaynakların paylaşılmasından doğan çatışmalarda pek etkin olmamasına rağmen, özellikle iletişim bozukluklarından kaynaklanan çatışmalarda etkin bir çatışma yönetim yaklaşımıdır.

⁹⁵Muzaffer SHERIF, *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*, Boston Houghton Mifflin Company, 1966, s.93

3.1.7.Çatışmaya Taraf Olanların Değiştirilmesi Yaklaşımı

Yöneticiler çatışmaları daha etkin yönetebilmek için bazen çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme ihtiyacı hissedebilirler. Bu yaklaşımın bir şekli, çatışmaya taraf olan kişi veya kişilerin örgüt içerisinde başka yerlerde istihdamının sağlanması ile taraflar arasında fiziksel bir engel koymak ve bu şekilde çatışmaları engellemektir.

Bu yaklaşımın diğer bir uygulama şekli ise, çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak, bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektir.⁹⁶

Geleneksel olarak, davranışsal değişim aracı eğitimidir ve insan ilişkileri eğitimi ile çatışmaya taraf olanların bu alanda bilinçlenmesi arzulanır. Aynı zamanda grup süreci yolu ile tarafların değer ve tutumları değiştirilmeye çalışılır. T grubu veya duyarlılık eğitimi de denilen bu eğitim, katılımcıları yapılandırılmamış grup etkileşimi yoluyla etkiler. Üyeler açık ve serbest bir çevrede, profesyonel bir davranış bilimcisinin yönetiminde bir araya gelirler. Davranış bilimcisi katılımcılara fikirlerini, inançlarını ve tutumlarını ifade edebilecekleri olanaklar yaratır. Bu şekilde bireyin, ötekiler tarafından nasıl algılandığı konusundaki bilgisi artırılarak, kendisine ait bilgisi geliştirilir.⁹⁷ Kişiye, kendi duyguları ile başkalarının duygularını daha iyi fark etmesine yardım ederek, kişinin bireyler arası ilişkilerde yeterliliği artırılır. Diğer taraftan bireye, kendi ve başkalarının rollerini daha iyi anlamasına, başkaları ile yardım edici ilişkilere girme ve bunu başarma isteğini artırmaya ve örgüt içinde kişiler arası ilişkilerde yeterliliğini artırmaya yardımcı olunur.⁹⁸

Sözü edilen amaçların T-grubu üyelerine kazandırdığı eğitimsel tecrübelerin yedi alanda oluştuğu gözlenmektedir.

1-Kendini anlama,

2-Başkalarını anlama,

⁹⁶Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.544

⁹⁷ROBBINS, 1977, a.g.e., s.66

⁹⁸Edgar F. HUSE, James L. BOWDITCH, *Behaviour in Organizations:A Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley Publishing Company, Mass, 1973, s.290-291

3-Bireyin başkaları üzerindeki etkisini anlaması,

4-Bireyin duygularını açık bir şekilde ifade ederek daha huzurlu olması,

5-Amaç saptama ve yeni davranış deneme

6-İletişim becerileri,

7-Grup dinamiği,⁹⁹

T-grup eğitiminin gerçek amacı bireyi yeni bir insan yapmak değildir. Gerçek amacı, davranışsal değişimden daha farklı bir amaca yöneliktir. Başka bir deyişle, insanların kendi kendilerini keşfetmeleri süreciyle ve bu süreci çok daha çekici yaparak uygulama ve tekrarı alışkanlığa dönüştürebilmeyi başlatma ve başarma duyarlılığının yerleştirilmesidir.¹⁰⁰

3.2.MEVCUT OLMAYAN ÇATIŞMALARI YÖNETME STRATEJİLERİ

3.2.1.Çatışmaların Ortaya Çıkmadan Önlenmesi

3.2.1.1.Kaynakların Artırılması

Kaynakların zengin ve adil olarak dağıtılmadığı örgütlerde, taraflardan birinin kazancının diğer tarafın zararına olduğu durumlarda bireyler arasında sıkça karşılaşılan çatışmaların ana kaynağı kaynakların yetersiz oluşudur. Diğer taraftan bir grubun diğerinin zararına neden olacak şekilde kazandığı veya simetrik olmayan yani tek taraflı karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda kimin ne kadar ücret, zam yada ikramiye alacağı veya kadro azaltımı durumunda kimlerin işlerini koruyabileceği gibi kaygılar örgüt içi çatışmalara kaynak olabilmektedirler.

Muhtemel çatışma bir kaynağın kıtlığına dayandığında, tarafları tatmin edebilecek en mantıklı yol, kendisi için mücadele edilecek olan kaynakların sayısını artırmaktır.

⁹⁹James B. LAU, **Behaviour in Organizations: An Experiential Approach**, Richard D Irwin, Inc., Homewood, 1979, s.284

¹⁰⁰Saul W. GELLERMAN, **Management by Motivation**, American Management Association, NewYork, 1968, s.263

Örneğin, 1969 yılında Ford Motor Company'nin boşalan genel müdürlük koltuğu için 3 müdür yardımcısı adaydı. Kimin genel müdürlüğe yükseltileceği konusunda karar verme yetkisi Henry Ford II'deydi ve vereceği karar, bir kazanan buna karşılık iki kaybeden kişi yaratacaktı. Üç müdür yardımcısının sınırlı bir kaynak için talepleri şirket içerisinde önemli bir çatışmanın habercisiydi. Müdür yardımcılarında hiçbirini kaybetmeyi göze alamayan Ford çözümü üçlü bir müdürlük bürosu kurmakla buldu. Bu şekilde her üç müdür yardımcısına da belirli yetkiler çerçevesinde müdürlük tahsisi yapılarak, uğruna çatışılacak kaynakların sayısı artırılmış ve çatışma sebebi de ortadan kaldırılmıştır. Sonuçta bir kazanan iki kaybeden yerine, üç kazanan yaratılmıştır.¹⁰¹

Kaynakların artırılması her ne kadar tarafların memnuniyeti ile sonuçlansa ve atışma için kalıcı bir çözüm sağlasa da, tüm örgütler için kaynakların kıt oluşu ve sistemin tüm çabasının kıt kaynaklar ile mücadele etmek olarak düşünüldüğünde, kaynakların artırılmasının her zaman başvurulabilecek bir yöntem olmadığı açıktır.

3.2.1.2.Yapısal Değişkenleri Değiştirilmesi

Muhtemel çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesini esas alarak, çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurur. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, itiraz sistemleri geliştirme, grup yada örgüt sınırlarını değiştirme gibi yöntemler mevcuttur. Örgütsel bölümlere ait üyelerin yer değiştirmelerinden yani rotasyondan beklenen amaç, her üyenin diğer gruplar içerisinde de yer almasını sağlayarak onların sorunlarını anlama ve düşüncelerini kavramalarını sağlamaktır. Bu şekilde her bölümün üyesi diğer bölümlerle ilgili kalıplaşmış düşüncelerden sıyrılıp, kendi bölümünün, diğer bölümlerle ilgili sorunlarının çözümüne daha yapıcı şekilde yaklaşabilir.

Tampon görevini yapan koordine edici mevki yada yapıların oluşturulması da muhtemel çatışmaların önlenmesinde etkin bir yoldur. Örneğin lokanta endüstrisinde yapılan bir çalışmada, garsonların kendilerinden daha yüksek statülü aşçılara emir vermesinin yarattığı statü çatışması, siparişlerin tampon vazifesi gören bir çengele

¹⁰¹ ROBBINS, 1977, a.g.e., s.60-61

asılması ile aşıldığı görülmüştür. Görüldüğü üzere tampon vazifesi olarak örgüt içerisinde yeni bir pozisyon olabileceği gibi farklı basit yöntemler de kullanılabilir.

Yapısal değişiklikler yaparak çatışmaları önlemenin diğer bir yolu da çatışan bölümlerin sınırlarını, çatışılan tarafı da içerecek şekilde genişletmektir. Örneğin, üretim bölümü, amaç uyumsuzluğu nedeniyle, araştırma- geliştirme bölümünün ürün tasarımlarını firmanın teknolojisi yada mali yapısı açısından uyumsuz buluyorsa, bu iki bölüm arasındaki muhtemel çatışmaları önlemenin yolu, ar-ge bölümünü, üretim bölümünün içerisine almak olacaktır. Bu şekilde ar-ge bölümü üretimin kriter ve değerlemelerini, değişim için baskı yapan tutum ve inançları açıkça görüp, yeni bir bakış açısına kavuşacaktır. Böylece bir şekilde grup içi birlik duygusu da geliştirilmiş olacaktır.¹⁰²

3.2.1.3. Yatay ve Dikey İletişimin Geliştirilmesi

İyi bir kumaşta bulunan yatay ve dikey iplikler gibi sağlıklı bir örgütte de resmi ve resmi olmayan iletişim ağları vardır. Düşey iletişim yönetim hiyerarşisini simgeler ve örgüt politikasının yayılımı bu resmi iletişim ile gerçekleşir. Resmi olmayan iletişim ise gönüllüğün esas olduğu, örgüt içindeki küçük grup faaliyetleridir.¹⁰³

Örgütlerde görülen çatışmaların büyük bir bölümü yatay ve dikey iletişim eksikliklerinden kaynaklanmakta, var olan çatışmalar da iletişim imkanlarının yeteri kadar kullanılmamasından dolayı etkin bir şekilde çözülememektedir. Dikey iletişim esasen çalışanları en çok tatmin eden, fakat başlatmaya muktedir olmadıkları bir iletişim türüdür.¹⁰⁴ Örgütlerde, yatay ve dikey iletişimin geliştirilmesi kişiler arası yanlış ve eksik anlamaları engelleyecek, farklı değerlerin doğru algılanmasını sağlayacak ve muhtemel çatışmaların önüne geçecektir.

Ancak her durumda iletişimin çatışmayı ortadan kaldıracacağı gibi bir yanılgıya da düşmemek gerekir. “Büyük gizli harmoni miti” olarak adlandırılan yanılgıya göre esasen çatışma diye bir şey yoktur, iletişim yetersizliği vardır.

¹⁰²TEKARSLAN, 1989, s.240

¹⁰³Masaaki IMAI, *Kaizen*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999, s.175

¹⁰⁴AKIN, 1998, *a.g.e.*, s.117

“Birbirimizi anladığımızda görüş birliği sağlanacaktır” yanılığısı daha da ileri götürülerek “beni anlarsan uzlaşacağız” biçimine dönüştürülür. Bu nedenle de çatışma durumunda karşı tarafı anlamaya çalışmaktan çok, diğerinin bizi anlaması için çaba gösterme eğilimi oluşur.¹⁰⁵ Taraflar bencillikten, çıkarıcılıktan uzak ve ussal kalarak objektif gerçeklerin peşinde ise tarafların birbirini anlaması sorunu çözebilir. Böyle bir durum ancak istisna olabilir. Çatışmada taraflardan biri yada her ikisi de kendi çıkarlarını ve tercihlerini tehdit altında hisseder gerçeklerden çok duygular ön plana çıkar. Kendini tehdit altında hisseden taraf savunmaya ve hatta diğer tarafa saldırıya geçer. Bu tepkiler ise duygusaldır. İnsanlar konuşmadıkları zaman, birbirlerini anlamadıkları ve dinlemedikleri için konuşmadıklarını varsayarız. Fakat çoğunlukla taraflar birbirlerini anladıkları için konuşmayı keserler. Taraflar birbirlerini anlamışlardır ve aralarında gerçek bir uyumsuzluk vardır. Bu gibi durumlarda iletişimdeki kesinti ve yetersizlik çatışmanın nedeni değil, sonucudur.¹⁰⁶

İlerleyen bölümlerde doğru ve sağlıklı iletişimin geliştirilebilmesi için izlenebilecek metotlara değinilmiştir.

3.2.1.3.1.Yönetimde Açık Kapı Politikası

Açık kapı politikası, çalışanların herhangi bir konuda görüşebilmek için istedikleri zaman yöneticilere ulaşabilmelerini ifade eder.

Açık kapı politikasını benimsemiş olan örgütlerde çalışanlar, daha rahat, yüksek motivasyonlu ve daha az sorunculudurlar. Çünkü, çözümsüz bir sorunla karşılaştıklarında yada herhangi bir istek, öneri veya şikayetleri olduğunda, yetkili kişi ile görüşebilmek ve beraber çözümler arayabilmek, çalışanlar için önemli bir tatmin kaynağıdır.

Açık kapı politikasının uygulanabilmesi için, işyerini tehlikeli bir orman, ofisini de saklandığı iyi kamufle edilmiş bir siper olarak görmeyen ve çalışanları ile arasına ördüğü duvarın arkasına saklanmayan yöneticilere ihtiyaç vardır.¹⁰⁷

¹⁰⁵David STIEBEL, “Resoving Conflict When Communication Fails”, *Canadian Managers*, vol.22, Issue 2, 1997, s.10-14

¹⁰⁶Emin KARİP, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara,2000, s.97

¹⁰⁷IMAI, 1999, a.g.e., s.173

Açık kapı politikasını uygulayan yöneticilerin profesyonel bir psikolog gibi çalışanları dinleme bilgi ve becerisine sahip olması gerekir. Aktif dinleme metodu ile tepki gösterilmeden, çalışanın konuşması dinlenmeli ve konuşması kesilmemelidir.¹⁰⁸ Ancak zaman zaman uygun yerlerde yapılacak tespitler ile kişinin uygun çözümlere kendiliğinden ulaşması sağlanmalıdır.

Bu politikanın başarısı aynı zamanda, büyük ölçüde olumlu bir örgüt iklimine de dayanmaktadır.¹⁰⁹ Bazen yöneticiler kapılarını açarlar ama hiç kimse açık kapıdan içeriye girmek istemez. Geleneksel yönetim metotları yüzünden örgüt iklimi destekleyici olmaktan çok savunucu bir nitelik kazanmışsa, örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında soğuk rüzgarlar esmekteyse yöneticilerin kapılarını açmaları fazla bir şey ifade etmez.¹¹⁰

3.2.1.3.2.Sosyal Gruplara Katılma

Yatay ve dikey iletişimi geliştirmenin en etkili yöntemlerinden bir tanesi de biçimsel olmayan etkinlikler organize etmektir. Düzenlenen kutlamalar, partiler, ödül törenleri, geziler, piknikler, spor faaliyetleri gibi etkinliklere, sınıf ve statü farkı olmaksızın tüm çalışanların katılımı, çalışanları birbirine kaynaştıracak, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ile iletişim olumlu yönde gelişecek ve farklı sosyal ortamları da paylaşıyor olmanın verdiği güven ve yakınlık ikili ilişkilerde daha toleranslı olunmasına yol açacaktır.

İşyerinin sınırlayıcı resmiyetinden uzak olarak insanlar kendilerini daha özgür hissedecekler ve çalışma ortamında dile getirmeye cesaret edemedikleri konuları rahatça ifade edebileceklerdir. Bu şekilde ifade edilen, gizli kalmış problemler, çatışma potansiyeli yaratacak sorunlar tespit edilebileceğinden tedbir alma ve çatışmalar ortaya çıkmadan önleme imkanı da doğmuş olur.

¹⁰⁸Thomas GORDON, *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*, Çev.Emel Aksay, Birsen Özkan, Ya-pa Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.166

¹⁰⁹AKIN, 1998, *a.g.e.*, s.118

¹¹⁰Charles E. BACK, "The Managers Open Door and Communication Climate" *Business Horizons*, vol.29, No:1, Jan-Feb1986, s.15

3.2.1.3.3.İşgören Önerilerini Dikkate Alma

İşgörenleri en çok rahatsız eden ve çatışma etkenlerin başında yöneticilerle aralarındaki kopuk iletişim gelir. İşgörenler fiziksel ve sosyal çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işin en etkin ve verimli nasıl olabileceği gibi konularda yöneticilere dilek ve önerilerde bulunmak isterler. Ancak seslerini yönetime duyuramadıklarında, yada düşünce ve önerilerine değer verilmediğini hissettiklerinde örgüte karşı gizli bir küskünlük içerisine girerler. Bu durum ise potansiyel bir çatışma kaynağıdır.

Çalışanlarla yöneticiler arasında yıkılan iletişim köprüsünü onarmanın yollarından bir tanesi, mektup metodunu kullanmaktır. Çalışanların üst yönetime iletmek istedikleri dilek ve önerilerini yazılı olarak, doğrudan yöneticinin eline geçecek şekilde mektup kutularına atmaları ile uygulanır. Örneğin Japon Toyota Motor Şirketinde yılda 1,5 milyon öneri ve teklifin yönetime sunulmakta ve bunların %95'i değerlendirilmektedir.¹¹¹

Japon TKK faaliyetlerinde sıkça kullanılan bir terim olan “Warusa-kagen” gerçek anlamda problem olmayan fakat bir şeylerin yolunda gitmediği durumları ifade etmek için kullanılır. Müdahale edilmezse Warusa-kagen ciddi sorunlara yol açabilir. İşyerinde Warusa-kagen’i fark eden yönetici değil işçilerdir. İşte bu sebeple işçiler Warusa-kagen’i bulmaya ve yönetime rapor etmeye teşvik edilir.

Böylelikle yöneticiler, geç olmadan organizasyonda yaşanan problemleri ilk ağızdan öğrenme ve tedbir alma imkanına kavuştukları gibi, çalışanların yaratıcı fikirlerinden yararlanma şansına sahip olurlar. Yüz yüze iletişime ilaveten bu metotların da kullanılması iletişim ortamını zenginleştirecektir.¹¹²

3.2.1.3.4.İşgören Aileleri İle İletişim

İnsan hayatını yönlendiren psikolojik olaylar, hayatın sürekliliği içerisinde bir bütün olarak değerlendirildiğinde, insan hayatını, iş hayatı ve özel yaşam gibi kesin hatlarla ayırmak olanaksızlaşmaktadır. Çünkü iş hayatında yaşananlar özel hayatı ve dolayısıyla aile hayatını, aile hayatı da iş hayatındaki performans ve

¹¹¹IMAI, 1999, a.g.e., s.15

¹¹²DAVIS, 1988, a.g.e., s.38

verimliliği doğrudan etkilemektedir. Mutlu ve sorunsuz bir aile hayatına sahip olan bireyler, iş hayatında çalışma arkadaşlarına karşı daha toleranslı ve olumsuzluklara karşı tahammül edebilme sınırları daha da esnek olacaktır. Bu şekilde olumlu bir yaklaşım ise, özellikle iletişim eksikliğinden kaynaklanan pek çok çatışmanın yaşanmamasına sebep olacaktır.

O halde işgören aileleri ile kurulacak olan iletişim, bireyin bir yandan moral, bir yandan da örgüt politika ve değerlerini benimseme ve uygulamayı destekleyecek biçimde olmalıdır. Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetleri ve bazı firmalarda, bireylerin gösterdikleri üstün başarı ve performans yazılı takdirnamelerle ödüllendirilirken, takdirnamelerin bir sureti de bireylerin ailelerine postalanarak karşılıklı olarak her iki taraf da onore edilmektedir.

Günümüzde bir diğer yükselen örgüt değeri de çalışanların örgütlerini aile olarak görmeleridir. İşgören ailelerine, işyerini gezmek üzere ziyaret günleri düzenlenerek, aile fertlerinin işyerine karşı sempaticileri kazanılmaya çalışılmakta, böylelikle aile kavramı genişletilerek işgörenin aile fertleri de dahil edilmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, bu uygulamalarla işgörenlerin örgüt ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı daha toleranslı olması amaçlanmakta ve bu şekilde olumsuz çatışmaların önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

3.2.1.3.5.Rutin Toplantılar Yapma

Periyodik zaman aralıklarında, aynı departman elemanlarının birbirleri ve yöneticileri ile yada farklı departman elemanları ile biraraya gelip, demokratik bir ortam içerisinde problemlerini dile getirmeleri, görüş alışverişinde bulunmaları, istek ve önerilerini dile getirmeleri her ne kadar bu istekleri tamamen yerine getirilmese dahi iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaları büyük ölçüde engelleyecektir.

İş yaşamında etkili ve verimli toplantı yapmanın bazı koşulları vardır. Her şeyden önce yapılacak olan toplantıların bir gündeminin olması gerekir. Gündemin mümkün olduğunca yazılı olması ve katılımcılara önceden dağıtılması tercih edilmelidir. Diğer taraftan açık ve anlaşılır hedeflerin konulmadığı toplantıların verimsiz olacağı ve amaca ulaştırmayacağı kuşkusuzdur. Toplantıyı idare eden

yöneticinin de verimli bir toplantı için sorumlulukları vardır. Örneğin, demokratik bir tavır sergilemek ve herkesin düşünce ve fikirlerine değer verip, tek hece ile cevap verilebilecek kapalı uçlu sorular yerine, katılımcıları daha fazla konuşmaya sevk edecek açık uçlu sorular sormak toplantıyı zenginleştirecektir. Yöneticiler toplantılarda mümkün olduğunca kendi fikirlerini sona saklamalı, diğer katılımcıların daha yaratıcı fikirler üretmelerini engellememelidirler. Toplantılar hiçbir katılımcı tarafından kendi fikirlerini empoze etme ve meşrulaştırma zemini olarak görülmemelidir.¹¹³

3.2.1.3.6.Uzman Psikolog İstihdam Etme

21.yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı, işyerlerinde stres faktörünün daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve stres kaynaklı pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir.

İşgörenlerin stres altında olduğu durumlarda iletişime daha kapalı olmaları, tolerans ve hoşgörü eksikliği neticesi çatışmalara daha açık olması, performans ve verimin düşmesine yol açmakta, bu gibi sebeplerden işletmelerin olumsuz etkilenmeleri de çalışma hayatında iş stresine eğilme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.¹¹⁴

Pek çok örgüt bünyesinde istihdam edilen uzman psikologlar, yoğun stres altında bulunan zamanlarda, çalışanlara yardım ederek, yaşadıkları problemleri çalışma performanslarına yansıtılmalarını ve diğer çalışanlarla çatışma yaşamalarını engellemektedirler.

3.2.2.Çatışmaların Bilinçli Olarak Çıkarılması

3.2.2.1.Şeytanın Avukatlığı Metodu

Bu teknik ismini Romen Katolik Kilisesinin geleneksel bir uygulamasından almıştır. Azizliğe yükselebilmek için herhangi birinin ismi kardinal heyetinin önüne geldiğinde, onun lekesiz bir geçmişe sahip olduğunu anlamak kesinlikle gerekiyordu. Bu nedenle içlerinden birisine, gerçekleri ortaya çıkarması için, şeytanın avukatlığı görevi

¹¹³Patrick FORSYTH, *Nasıl Toplantı Yapmalı, Nasıl Toplantı Yapmalı*, Çev.Aksu BORA, Onun CANKOÇAK, 1.Baskı, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997 s.13-23

¹¹⁴İnci ARTAN, *Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986, s.37

verilirdi. Bu uygulama günümüz organizasyonlarında herhangi birine eleştirmen rolünün tevdi edilmesini içerir.¹¹⁵ Herhangi bir toplantı yada beyin fırtınası öncesinde aynı görüşleri paylaşan grubun içerisinde şeytanın avukatlığını yapacak birkaç kişi grubun hareketlenip, monotonluktan kurtulmasına ve toplantının daha renkli ve verimli geçmesine sebep olacaktır.

Bu programlanmış çatışma yaklaşımı ile eleştirel düşüncenin geliştirilmesi ve gerçeklerimizin test edilmesi amaçlanmaktadır. Periyodik olarak yapılan şeytanın avukatlığı uygulamaları bir süre sonra çalışanlarda iletişimsel ve çözümsel becerilerin gelişmesine yol açacaktır.

3.2.2.2. Diyalektik Metod

Şeytanın avukatlığında olduğu gibi, diyalektik metot da zamanla itibar kazanmış bir metottur. Bu kendine özgü, önceden tasarlanmış çatışma yaklaşımı da eski Yunan'ların diyalektik okul felsefesinin izlerini takip eder. Plato ve öğrencileri, doğruları tez ve antitez olarak adlandırılan karşıt pozisyonlar ile keşfetmeye çalışırlardı. Örneğin, Birleşik Devletlerdeki mahkeme sisteminde suçlu yada masum olduğuna zıt görüşlerin de incelenmesi ile karar verilmeye çalışılmaktadır. Bugünün diyalektik metodu ise yöneticileri, önemli kararlar almadan önce karşıt görüşlerde bulunanları, yapısal bir müzakere ve tartışmaya teşvik etmeye çağırılmaktadır.¹¹⁶

Şeytanın avukatlığı ile mukayese edildiğinde, diyalektik metodu uygulamak biraz daha deneyim ve tecrübe gerektirmektedir. Laboratuvar çalışmaları göstermektedir ki her iki yaklaşım da çatışmaları daha da fonksiyonel olmaya teşvik etmekte, karar verme ve problemleri çözme sürecinde uygun öneri ve çözümlerin üretilmesine olanak sağlamaktadırlar.

¹¹⁵Robert KREITNER, Angelo KINICKI, *Organizational Behaviour*, 5th Edition, Mc Graw-Hill HigherEducation, 2000, s.460

¹¹⁶KREITNER and KINICKI, 2000, a.g.e., s.460



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Afyon İl Emniyet Müdürlüğündeki kurum içi çatışma ve yönetimini konu edinen bu araştırma, var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama modelinde olup görüşlerine başvurulmuş memur ve amir statüsündeki personelin kanılarına göre Afyon İl Emniyet Müdürlüğündeki kurum içi çatışmaların düzeyi ve çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler hakkındaki görüşleri saptanmak istenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2003 yılı Temmuz ayı içerisinde Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde çalışan resmi kayıtlarda mevcut 426 Emniyet Hizmetleri Sınıfı personel oluşturmaktadır. 426 kişilik isim listesinin çerçeve olarak kullanıldığı araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 296 personele anket uygulanmıştır.

Tablo 4.1.Evren Olarak Seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları

Çalışılan Şube	Frekans	Yüzde
İl Emniyet Müdürlüğü Ve Özel Kalem	10	2,3
Ekkm	9	2,1
Bilgi İşlem	7	1,6
Personel	10	2,3
İstihbarat	17	4,0
Terörle Mücadele	20	4,7
Güvenlik	17	4,0
Pasaport	8	1,9
Asayiş	39	9,2
Kaçakçılık Ve Organize Suçlar	15	3,5
Trafik	96	22,5
Önleyici Hizmetler	65	15,3
Lojistik	12	2,8
Haber Merkezi	9	2,1
Polisevi	6	1,4
Karakol	63	14,8
İl Emniyet Müdür Yardımcısı	5	1,2
Koruma	17	4,0
Eğitim Şb.Md.	1	,2
TOPLAM	426	100,0

Tablo 4.2.Örnekleme olarak seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları

Çalışılan Şube	Frekans	Yüzde
İl Emniyet Müdürlüğü Ve Özel Kalem	6	2,0
Ekkm	5	1,7
Bilgi İşlem	3	1,0
Personel	7	2,4
İstihbarat	12	4,1
Terörle Mücadele	14	4,7
Güvenlik	17	5,7
Pasaport	6	2,0
Asayiş	25	8,4
Kaçakçılık Ve Organize Suçlar	10	3,4
Trafik	77	26,0
Önleyici Hizmetler	37	12,5
Lojistik	10	3,4
Haber Merkezi	6	2,0
Polisevi	3	1,0
Karakol	40	13,5
İl Emniyet Müdür Yardımcısı	5	1,7
Koruma	12	4,1
Eğitim	1	,3
TOPLAM	296	100,0

Tablolardan anlaşılacağı üzere 426 kişilik evren üzerinden seçilen 296 kişilik örneklem evrenin %69,48'ini temsil etmektedir. Bu da örneklemin araştırma evrenini istatistiksel olarak temsil etme oranını artırmaktadır.

4.4.VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE ANALİZ

Bu araştırmada bağımsız görünümlü değişkenleri, örneklem grubunu oluşturan personelin bireysel ve mesleki özellikleri oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı görünümlü değişkeni ise kurum içerisinde algılanan çatışma düzeyleri ve çatışma karşısında uygulanan stratejilerdir. Bu değişkenler ve ölçme araçları aşağıda Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 4.3.Araştırmanın Değişkenleri Ve Ölçme Araçları

DEĞİŞKENLER	ÖLÇME ARAÇLARI
Personelin Bireysel Ve Mesleki Özellikleri (Cinsiyet, Medeni durum, Rütbe, Yaş, Kıdem, Öğrenim durumu, Görev yerleri) (Bağımsız değişken)	Personelin Bireysel Ve Mesleki Özellikleri Anketi
Örgütsel Çatışma Düzeyleri (Bağımlı değişken)	Örgütsel Çatışma Düzeyleri Envanteri
Çatışma Yönetimi Stratejileri (Bağımlı değişken)	Personelin Çatışma Yönetimi Stratejileri Envanteri

Bu araştırmanın öncesinde yapılacak çalışmanın kuramsal temelini oluşturmak üzere literatür taraması yapılmış, elde edilen bilgilere ve alt amaçlara göre Rahim’in “ Çatışma Yönetimi Stratejileri Faktör Analizi” anketi uyarlanmıştır.¹¹⁷ Anketteki soruların güvenilirlik seviyesini belirlemek amacıyla anket, 25 memur ve 25 amire ön ve son test tekniği çerçevesinde 20 gün arayla uygulanarak veriler bilgisayar ortamında SPSS 10.0 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Güvenirlik analizi (reliability analysis) sonucunda anketin Cronbach $\alpha = 0.91$ anlamlılık derecesine

¹¹⁷M. A. RAHİM., “Confirmatory Factor Analysis Of The Styles Of Handling İnterpersonal Conflict: First-Order Factor Model And Its Invariance Across Groups.” *Journal of Applied Psychology*, vol.80, 1995, s.122-132

ulaştığı tespit edilmiştir. Amir örneklem grubuna uygulanan anket üç bölümden ibaret olup birinci bölümde kişisel özelliklerine yönelik yedi tane, ikinci bölümde kurum içindeki çatışmaya ait görüşlerini ölçmeye yönelik yirmi soru ve üçüncü bölümde ise çatışmaları nasıl çözdüğüne yada çözmeye çalıştığına yönelik yirmi sekiz soru yer almaktadır. Memur örneklem grubuna uygulanan anket de aynı şekilde üç bölümden ibaret olup birinci bölümde kişisel özelliklere yönelik yedi tane, ikinci bölümde kurum içindeki çatışmaya ait görüşlerini ölçmeye yönelik yirmi soru ve üçüncü bölümde ise amirlerinin çatışmaları nasıl çözdüğüne yada çözmeye çalıştığına yönelik görüşlerini ifade eden yirmi sekiz soru yer almaktadır.

Soruların dağılımları Tablo 4.4 ve Tablo 4.5 de verilmiştir.

Tablo 4.4.Derecelendirmeli Soruların Çatışma Boyutlarına Göre Dağılımı

Çatışma Boyutları	Anket Soru Numaraları
A- Grup İçi	1,4,7,10,13,16
B- Gruplar arası	2,5,8,11,14,17
C- Bireyler arası	3,6,9,12,15,18

Tablo 4.5.Derecelendirmeli Soruların Çatışma Yönetimi Stratejilerine Göre Dağılımı

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Anket Soru Numaraları
A- Bütünleştirme	1,5,12,22,23,28
B- Ödün Verme	2,11,13,19,24
C- Hükmetme	8,9,18,21,25
D- Kaçınma	3,6,16,17,26,27
E- Uzlaşma	4,7,10,14,15,20

Bu araştırmada Likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır. Ankette yer alan yargı cümleleri karşısındaki seçeneklerde “Hiçbir zaman”,”Her zaman” arasında kalan beşli derecelendirme yapılmıştır. Her seçeneğe en olumsuzundan en olumluya doğru

arttırmak üzere birden beşe kadar puan verilmiştir. Seçeneklere göre kullanılan kodlar ve puan aralıkları aşağıdadır.

- Her zaman	5 (çok yüksek)	4,21-5,00
- Sık sık	4 (yüksek)	3,41-4,20
- Bazen	3 (orta)	2,61-3,40
- Nadiren	2 (düşük)	1,81-2,60
- Hiçbir zaman	1 (çok düşük)	1,00-1,80

Araştırmada, önemlilik düzeyi olarak 0.05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Ankette toplanan verilerin çözümünde yüzdeler ve aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testleri Tek Örneklem *t* Testi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin anlamlılık sınamasında ise Mann-Whitney Testi, Kruskal-Wallis Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Testleri kullanılmıştır.

4.5.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmadaki problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlemesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde verildikten sonra bu bulguların yorumları yer almaktadır.

4.5.1.Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet, medeni durum, rütbe, yaş, kıdem, mezuniyet durumu ve görev alanlarına ilişkin dağılımları tablo 4.6-4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4.6.Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kadın	12	4,1
Erkek	284	95,9
TOPLAM	296	100,0

Örneklem grubundaki tüm personele bakıldığında %4,1 kadın, %95,9 erkek personel olduğu görülmektedir. Erkek personelin yüzdesinin büyük oluşu, polisliğin

erkeklerce daha fazla tercih edilmesi ve Emniyet Teşkilatına personel alımında bayanların erkeklere oranının % 6 gibi düşük bir oranda olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.7.Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bekar	23	7,8
Evli	273	92,2
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.7’de ankete katılanların %7,8’inin bekar, %92,2’sinin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8.Personelin Rütbe Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Polis Memuru	261	88,2
Komiser Yardımcısı	10	3,4
Komiser	6	2,0
Başkomiser	7	2,4
Emniyet Amiri	2	,7
4.Sınıf Emniyet Müdürü	3	1,0
3.Sınıf Emniyet Müdürü	2	,7
2.Sınıf Emniyet Müdürü	5	1,7
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.8’de ankete katılanların %88,2’sinin Polis Memuru, %3,4’ünün Komiser Yardımcısı, %2’sinin Komiser, %2,4’ünün Başkomiser, %0,7’sinin Emniyet Amiri, %1’inin 4.Sınıf Emniyet Müdürü, %0,7’sinin 3.Sınıf Emniyet Müdürü ve %1,7’sinin 2.Sınıf Emniyet Müdürü olduğu görülmektedir. Ancak problem cümleleri sadece amir ve memur statüleri üzerine oluşturulduğu için araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde Polis Memuru rütbesi “memur”, Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri, 4.Sınıf Emniyet Müdürü, 3.Sınıf Emniyet Müdürü ve

2.Sınıf Emniyet Müdürü rütbeleri ise “amir” olarak anılacaktır. Tablo 4.9’da bu ayırım memur ve amir olarak yapılmıştır.

Tablo 4.9.Personelin Tasniflenmiş Rütbe Statülerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Polis Memuru	261	88,2
Polis Amiri	35	11,8
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.9’dan Afyon İl Emniyet Müdürlüğündeki personelin %88,2’sinin memur ve %11,8’inin ise amir statüsündeki personelden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10.Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
30 ve Daha Az	102	34,5
31-40	129	43,6
41-50	57	19,3
51 ve Üstü	8	2,7
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.10’da personelin %34,5’inin 30 yaş ve altı, %43,6’sının 31-40 yaş arası, %19,3’ünün 41-50 yaş arası, %2,7’sinin de 51 yaş ve üstü oldukları anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere personelin büyük bölümü gençlerden oluşmaktadır. Yaşlı personelin göreve devam etmeyip erken emekli olmak istemeleri polisliğin ağır çalışma koşulları gerektiren bir meslek oluşu ve buna istinaden kanunla verilen 5 yıllık yıpranma payının etkisi ile personelin diğer meslek gruplarına göre daha erken emekli olmak istemeleri gösterilebilir. Ancak 51 ve üstü yaşa sahip 8 personelin istatistiksel olarak temsil oranı az olduğu için 41 yaş ve üstü olarak değerlendirilmiştir. Tablo 4.11’de bu tasnif görülmektedir.

Tablo 4.11. Personelin Yaş Durumuna Göre İstatistiksel Tasnif Yapılmış Dağılımı

	Frekans	Yüzde
30 ve Daha Az	102	34,5
31-40	129	43,6
41 ve Üstü	65	22,0
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.12. Personelin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
5 Yıl Ve Daha Az	66	22,3
6-10 Yıl	91	30,7
11-15 Yıl	54	18,2
16-20 Yıl	52	17,6
21 Yıl Ve Daha Üstü	33	11,1
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.12’de personelin %22,3’ünün 5 yıl ve daha az, %30,7’sinin 6-10 yıl, %18,2 sinin 11-15 yıl, %17,6’sının 16-20 yıl ve %11,1’inin 21 yıl ve üstü hizmet süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13. Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Ortaokul	9	3,0
Lise	216	73,0
2 Yıllık Yüksekokul	32	10,8
Polis Akademisi	23	7,8
Fakülte	16	5,4
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.13’de personelin %3’ünün Ortaokul, %73’ünün Lise, %10,8’inin İki Yıllık Yüksek Okul, %7,8’inin Polis Akademisi ve %5,4’ünün Fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Polis Memurluğuna giriş koşulu olarak Lise mezuniyeti, amir olabilmek içinse lisans mezuniyeti koşulu aranması personelin mezuniyet durumlarını etkileyen başlıca unsurdur. Ancak problem ve alt problem cümlelerine uygun yanıtlar bulabilmek ve araştırmanın amacına ulaşabilmesi için Ortaokul, Lise ve İki Yıllık Yüksek Okul “Önlisans” başlığı altında toplanmış ve bundan sonraki istatistiksel işlemler bu değişkenler dikkate alınarak yapılmıştır. Tablo 4.14’de bu durum gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Personelin Öğrenim Durumuna Göre İstatistiksel Tasnif Yapılmış Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Ön Lisans	257	86,8
Polis Akademisi	23	7,8
Fakülte	16	5,4
TOPLAM	296	100,0

Tablo 4.14’de personelin %86,8’inin Önlisans, %7,8’inin Polis Akademisi ve %5,4’ünün Fakülte mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. Personelin Görev Alanına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
II Emniyet Müdürlüğü Ve Özel Kalem	6	2.0
Ekm	5	1.7
Bilgi İşlem	3	1.0
Personel	7	2.4
İstihbarat	12	4.1
Terörle Mücadele	14	4.7
Güvenlik	17	5.7
Pasaport	6	2.0
Asavis	25	8.4
Kaçakçılık Ve Organize Suçlar	10	3.4
Trafik	77	26.0
Önleyici Hizmetler	37	12.5
Lojistik	10	3.4
Haber Merkezi	6	2.0
Polisevi	3	1.0
Karakol	40	13.5
II Emniyet Müdür Yardımcısı	5	1.7
Koruma	12	4.1
Eğitim	1	.3
TOPLAM	296	100.0

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere personelin %2’si İl Emniyet Müdürlüğü Ve Özel Kalemde, %1,7’si Ekkm’de, %1’i Bilgi İşlemde, %2,4’ü Personelde, %4,1’i İstihbaratta, %4,7’si Terörle Mücadelede, %5,7’si Güvenlikte, %2’si Pasaportta, %8,4’ü Asayişte, %3,4’ü Kaçakçılık Ve Organize Suçlarda, %26’sı Trafikte, %12,5’i Önleyici Hizmetlerde, %3,4’ü Lojistikte, %2’si Haber Merkezinde, %1’i Polisevinde, %13,5’i Karakolda, %4,1’i Korumada, %0,3’ü Eğitimde çalışmakta %1,7’si de İl Emniyet Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Ancak bazı şubelerdeki oranların düşük oluşu genel üzerinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ifade etmeyeceğinden hizmetin yapılış tarzına göre İl Emniyet Müdürlüğü Ve Özel Kalem, Ekkm, Bilgi İşlem, Personel, Lojistik, Polisevi, Eğitim şubeleri “Masa Başı Polisliği”, İstihbarat, Terörle Mücadele, Kaçakçılık Ve Organize Suçlar şubeleri “Bilgi Toplama ve Özel Operasyon” başlıkları altında tasnif edilmiş ayrıca Güvenlik ve Pasaport Şubeleri birlikte değerlendirilmiştir. Tablo 4.16’da bu tasnif görülmektedir.

Tablo 4.16.Şubelerdeki Personelin Yaptıkları İşin Niteliğine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Masa Başı Polisliği	46	15,5
Bilgi Toplama ve Operasyon	36	12,2
Güvenlik ve Pasaport	23	7,8
Trafik	77	26,0
Önleyici Hizmetler	37	12,5
Karakol	40	13,5
Koruma	12	4,1
Asayiş	25	8,4
TOPLAM	296	100,0

4.5.2. Araştırma Problemlerine İlişkin Bulgular Ve Yorumları

Araştırma Problemi, yönetim süreci açısından Afyon İl Emniyet Müdürlüğü’nde personel arasında yaşanan çatışmaların düzeyi nedir? Personel arasında

yaşanan çatışmaların düzeyi ile personelin demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır? Yöneticilerin çatışma düzeyini algılama seviyesi nedir? Yöneticiler çatışmaların yönetiminde hangi stratejileri kullandıklarını düşünmektedirler? Yöneticilerin kullandıklarını düşündükleri çatışmayı yönetme stratejileri ile demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır? Ast konumunda bulunan personel yöneticilerinin çatışmayı yönetmede hangi stratejileri kullandıklarını düşünmektedirler? Ast konumunda bulunan personelin yöneticilerinin kullandığı strateji düşüncesi ile demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır?

Aşağıda araştırma problemlerine yönelik oluşturulan hipotezin ve alt hipotezlerin sınaması yapılmıştır.

Araştırma Hipotezine göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personeli arasında yaşanan bireysel, grup içi ve gruplararası düzeydeki çatışmalar, öğrenim durumuna bağlı olarak mesleki eğitimin yetersizliği ve görev yerinin ağır çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır.

1. Alt Hipoteze göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında birey çatışması yaşanmamaktadır.

Tablo 4.17. Birey Çatışması Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Birey Çatışması
N	296
Ortalama	21,39
Standart Hata	,24
Standart Sapma	4,17
t	2,064
$\alpha = 0,05$	$t_T = 1,645$

1. Alt Hipotezi test etmek için Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.17'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.17'ye göre 1. Alt Hipotez %95 güvenilirlik

düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında birey çatışması yaşanmaktadır.

2.Alt Hipoteze göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışma yaşanmamaktadır.

Tablo 4.18.Grup içi Çatışması Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Grup içi Çatışması
N	296
Ortalama	22,01
Standart Hata	,28
Standart Sapma	4,79
t	1,668
$\alpha = 0,05$	$t_T = 1,645$

2.Alt Hipotezi test etmek için Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.18'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.18'e göre 2.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışma yaşanmaktadır.

3.Alt Hipoteze göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmamaktadır.

Tablo 4.19.Gruplar Arası Çatışma Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Gruplar Arası Çatışma
N	296
Ortalama	22,15
Standart Hata	,34
Standart Sapma	5,80
t	1,353
$\alpha = 0,05$	$t_T = 1,645$

3.Alt Hipotezi test etmek için Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.19'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.19'a göre 3.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H < t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmamaktadır.

4.Alt Hipoteze göre, personel arasında birey çatışması yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.20.Birey Çatışması Yaşanmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	P
Kadın	12	145,21	0,891
Erkek	284	148,64	
$\alpha = 0,05$			

4.Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.20'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.20'ye göre 4.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında birey çatışması yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5.Alt Hipoteze göre, personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.21.Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Kadın	12	163,46	0,536
Erkek	284	147,87	
$\alpha = 0,05$			

5.Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.21'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.21'e göre 5.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6.Alt Hipoteze göre, personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.22.Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Kadın	12	178,58	0,213
Erkek	284	147,23	
$\alpha = 0,05$			

6.Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.22'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.21'e göre 6.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

7.Alt Hipoteze göre, personel arasında birey çatışması yaşanmasında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.23.Birey Çatışması Yaşanmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Bekar	23	148,65	0,993
Evli	273	148,49	
$\alpha = 0,05$			

7.Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.23'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.23'e göre 7.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında birey çatışması yaşanmasında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

8.Alt Hipoteze göre, personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.24.Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Bekar	23	163,98	0,365
Evli	273	147,20	
$\alpha = 0,05$			

8.Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.24'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.24'e göre 8.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

9.Alt Hipoteze göre, personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.25.Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Bekar	23	146,87	0,924
Evli	273	148,64	
$\alpha = 0,05$			

9.Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.25'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.25'e göre 9.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

10.Alt Hipoteze göre, personel arasında birey çatışması yaşanmasında rütbe açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.26.Birey Çatışması Yaşanmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen t -Testi Sonuçları

Rütbe	N	Ortalama	Standart Sapma	t_H	p
Polis Memuru	261	21,23	4,18	1,800	0,073
Polis Amiri	35	22,57	3,91		
$\alpha = 0,05$					

10.Alt Hipotezi test etmek için t -Testi uygulanmış ve Tablo 4.26'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.26'ya göre 10.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında birey çatışması yaşanmasında rütbe açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

11.Alt Hipoteze göre, personel arasında grupiçi çatışma yaşanmasında rütbe açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.27.Grupiçi Çatışması Yaşanmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen t -Testi Sonuçları

Rütbe	N	Ortalama	Standart Sapma	t_H	p
Polis Memuru	261	21,74	4,80	2,609	0,010
Polis Amiri	35	23,97	4,30		
$\alpha = 0,05$					

11.Alt Hipotezini test etmek için *t*-Testi uygulanmış ve Tablo 4.27'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.27'ye göre 11.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında rütbe açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama değerler incelendiğinde polis memurlarının, polis amirlerine nazaran daha fazla grup içi çatışma yaşadıkları görülmektedir

12.Alt Hipoteze göre, personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında rütbe açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.28.Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen *t*- Testi Sonuçları

Rütbe	N	Ortalama	Standart Sapma	t_H	p
Polis Memuru	261	21,90	5,93	2,593	0,012
Polis Amiri	35	24,03	4,34		
$\alpha = 0,05$					

12.Alt Hipotezi test etmek için *t*-Testi uygulanmış ve Tablo 4.28'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.28'e göre 12.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında rütbe açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama değerler incelendiğinde, polis memurlarının, polis amirlerine nazaran daha fazla gruplar arası çatışma yaşadıkları görülmektedir.

13.Alt Hipoteze göre, personel arasında çatışma düzeylerinin yaşanmasında yaş grubu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

13.Alt Hipotezi test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 4.29'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.29'a göre 13.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında çatışma düzeylerinin yaşanmasında yaş grubu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.29.Çatışma Düzeylerinin Yaşanmasında Yaş Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çatışma Düzeyleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Birey Çatışması	Gruplar arası	30,855	2	15,427	0,887	0,413
	Grupiçi	5095,240	293	17,390		
	TOPLAM	5126,095	295			
Grupiçi Çatışma	Gruplar arası	37,234	2	18,617	0,810	0,446
	Grupiçi	6732,753	293	22,979		
	TOPLAM	6769,986	295			
Gruplar arası Çatışma	Gruplar arası	95,089	2	47,545	1,417	0,244
	Grupiçi	9831,070	293	33,553		
	TOPLAM	9926,159	295			

14.Alt Hipoteze göre, personel arasında çatışma düzeylerinin yaşanmasında kıdem açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.30.Çatışma Düzeylerinin Yaşanmasında Kıdem Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çatışma Düzeyleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Birey Çatışması	Gruplar arası	19,238	4	4,809	0,274	0,895
	Grupiçi	5106,857	291	17,549		
	TOPLAM	5126,095	295			
Grupiçi Çatışma	Gruplar arası	139,559	4	34,890	1,531	0,193
	Grupiçi	6630,428	291	22,785		
	TOPLAM	6769,986	295			
Gruplar arası Çatışma	Gruplar arası	128,235	4	32,059	0,952	0,434
	Grupiçi	9797,924	291	33,670		
	TOPLAM	9926,159	295			

14.Alt Hipotezi test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 4.30'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.30'a göre 14.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl

Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında çatışma düzeylerinin yaşanmasında kıdem açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

15.Alt Hipoteze göre, personel arasında birey çatışması yaşanmasında öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.31.Birey Çatışması Yaşanmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Önlisans	257	144,12	5,956	0,051
Polis Akademisi	23	187,67		
Fakülte	16	162,53		
$\alpha = 0,05$				

15.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.31'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.31'e göre 15.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p = \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında birey çatışması yaşanmasında öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 4.31'e göre en fazla birey çatışmasını önlisans mezunları yaşarken, Polis Akademisi mezunları daha az birey çatışması yaşamaktadırlar.

16.Alt Hipoteze göre, personel arasında grupçi çatışma yaşanmasında öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.32.Grupçi Çatışması Yaşanmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Önlisans	257	144,54	12,175	0,002
Polis Akademisi	23	206,80		
Fakülte	16	128,28		
$\alpha = 0,05$				

16.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.32'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.32'ye göre 16.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışması yaşanmasında öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 4.32'ye göre en fazla grup içi çatışmasını fakülte mezunları yaşarken, Polis Akademisi mezunları daha az grup içi çatışması yaşamaktadırlar.

17.Alt Hipoteze göre, personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.33.Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Önlisans	257	144,13	6,428	0,040
Polis Akademisi	23	190,41		
Fakülte	16	144,13		
$\alpha = 0,05$				

17.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.33'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.33'e göre 17.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 4.33'e göre en fazla gruplar arası çatışmayı önlisans mezunları yaşarken, Polis Akademisi mezunları daha az gruplar arası çatışma yaşamaktadırlar.

18.Alt Hipoteze göre, personel arasında birey çatışması yaşanmasında görev yeri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

18.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.34'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.34'e göre 18.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde

personel arasında birey çatışması yaşanmasında görev yeri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.34. Birey Çatışması Yaşanmasında Görev Yeri Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Görev Yeri	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Masa Başlı Polisliği	46	153,05	23,897	0,001
Bilgi Toplama ve Operasyon	36	208,81		
Güvenlik ve Pasaport	23	119,65		
Trafik	77	141,25		
Önleyici Hizmetler	37	149,30		
Karakol	40	132,86		
Koruma	12	127,50		
Asayiş	25	136,06		
$\alpha = 0,05$				

Tablo 4.34'e göre en fazla birey çatışmasını Güvenlik ve Pasaport Şubesinde çalışan personel yaşarken, Bilgi Toplama ve Operasyon Şubelerinde çalışan personel daha az birey çatışması yaşamaktadırlar.

19. Alt Hipoteze göre, personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında görev yeri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.35. Grup içi Çatışması Yaşanmasında Görev Yeri Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Görev Yeri	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Masa Başlı Polisliği	46	157,32	22,565	0,002
Bilgi Toplama ve Operasyon	36	202,47		
Güvenlik ve Pasaport	23	154,50		
Trafik	77	135,12		
Önleyici Hizmetler	37	149,95		
Karakol	40	130,45		
Koruma	12	152,71		
Asayiş	25	114,96		
$\alpha = 0,05$				

19.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.35'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.35'e göre 19.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında grup içi çatışma yaşanmasında görev yeri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 4.35'e göre en fazla grup içi çatışmasını Asayiş Şubesinde çalışan personel yaşarken, Bilgi Toplama ve Özel Operasyon Şubelerinde çalışan personel daha az grup içi çatışma yaşamaktadırlar.

20.Alt Hipoteze göre, personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında görev yeri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.36.Gruplar Arası Çatışma Yaşanmasında Görev Yeri Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Görev Yeri	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Masa Başı Polisliği	46	151,47	38,557	0,000
Bilgi Toplama ve Operasyon	36	228,39		
Güvenlik ve Pasaport	23	141,33		
Trafik	77	136,88		
Önleyici Hizmetler	37	137,11		
Karakol	40	135,10		
Koruma	12	115,75		
Asayiş	25	124,42		
$\alpha = 0,05$				

20.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.36'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.36'ya göre 20.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde personel arasında gruplar arası çatışma yaşanmasında görev yeri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 4.36'ya göre en fazla gruplar arası çatışmayı Koruma Şubesinde çalışan personel yaşarken, Bilgi Toplama ve Operasyon Şubelerinde çalışan personel daha az gruplar arası çatışma yaşamaktadırlar.

21.Alt Hipoteze göre, polis amirleri çatışmaları yönetmede sorun çözme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.37.Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	SorunÇözme Stratejisi
N	35
Ortalama	24,77
Standart Hata	,60
Standart Sapma	3,57
t	1,464
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

21.Alt Hipotezini test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.37'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.37'ye göre 21.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H < t_T$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirleri çatışmaları yönetmede sorun çözme yöntemini kullandıklarını düşünmektedirler.

22.Alt Hipoteze göre, polis memurları, polis amirlerinin çatışmaları yönetmede sorun çözme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.38.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	SorunÇözme Stratejisi
N	261
Ortalama	19,16
Standart Hata	0,43
Standart Sapma	6,97
t	1,555
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

22.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.38'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.38'e göre 22.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H < t_T$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurları polis amirlerinin çatışmaları yönetmede sorun çözme yöntemini kullandıklarını düşünmektedirler.

23.Alt Hipoteze göre, polis amirleri çatışmaları yönetmede ödün verme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.39.Polis Amirlerinin Ödün Verme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Ödün Verme Stratejisi
N	35
Ortalama	15,06
Standart Hata	,51
Standart Sapma	3,01
t	3,302
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

23.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 39'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.39'a göre 23.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirleri çatışmaları yönetmede ödün verme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

24.Alt Hipoteze göre, polis memurları, polis amirlerinin çatışmaları yönetmede ödün verme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

24.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 40'daki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.40.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Ödün Verme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Ödün Verme Stratejisi
N	261
Ortalama	13,01
Standart Hata	0,29
Standart Sapma	4,72
t	2,540
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

Tablo 4.40'a göre 24.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurları, polis amirlerinin çatışmaları yönetmede ödün verme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

25.Alt Hipoteze göre, polis amirleri çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.41.Polis Amirlerinin Kaçınma Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Kaçınma
N	35
Ortalama	18,91
Standart Hata	,77
Standart Sapma	4,53
t	2,448
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

25.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t -Testi uygulanmış ve Tablo 4.41'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.41'e göre 25.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul

edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirleri çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

26.Alt Hipoteze göre, polis memurları, polis amirlerinin çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.42.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Kaçınma Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Kaçınma Stratejisi
N	261
Ortalama	18,71
Standart Hata	0,31
Standart Sapma	5,06
t	2,231
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

26.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t -Testi uygulanmış ve Tablo 4.42'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.42'ye göre 26.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurları polis amirlerinin çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

27.Alt Hipoteze göre, polis amirleri çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

27.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.43'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.43'e göre 27.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirleri çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.43.Polis Amirlerinin Uzlaşma Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Uzlaşma Stratejisi
N	35
Ortalama	21,34
Standart Hata	,61
Standart Sapma	3,60
t	2,405
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

28.Alt Hipotezine göre, polis memurları, polis amirlerinin çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.44.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Uzlaşma Stratejisi
N	261
Ortalama	17,36
Standart Hata	0,34
Standart Sapma	5,43
t	2,327
$\alpha =0,05$	$t_T=1,645$

28.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t -Testi uygulanmış ve Tablo 4.44'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.44'e göre 28.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurları polis amirlerinin çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

29.Alt Hipoteze göre, polis amirleri çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.45.Polis Amirlerinin Hükmetme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Hükmetme Stratejisi
N	35
Ortalama	13,74
Standart Hata	,64
Standart Sapma	3,78
t	2,978
$\alpha = 0,05$	$t_T = 1,645$

29.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t -Testi uygulanmış ve Tablo 4.45'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.45'e göre 29.Alt Hipotezi %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirleri çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

30.Alt Hipoteze göre, polis memurları, polis amirlerinin çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemini kullanmadıklarını düşünmemektedirler.

Tablo 4.46.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Sorun Çözme Stratejisi İle İlgili Görüşlerini Belirtir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

	Hükmetme Stratejisi
N	261
Ortalama	14,48
Standart Hata	0,33
Standart Sapma	5,30
t	1,984
$\alpha = 0,05$	$t_T = 1,645$

30.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 4.46'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 4.46'ya göre 30.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $t_H > t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurları polis amirlerinin çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemini kullanmadıklarını düşünmektedirler.

31.Alt Hipoteze göre, polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.47.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	SorunÇözme		Ödün Verme		Kaçınma		Uzlaşma		Hükmetme	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
N	3	32	3	32	3	32	3	32	3	32
Ortalama Puan	16,67	18,13	22,00	17,63	21,83	17,64	25,00	17,34	23,00	17,53
p	0,813		0,476		0,497		0,213		0,375	
$\alpha = 0,05$										

31.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.47'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.47'ye göre 31.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

32.Alt Hipoteze göre, polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

32.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.48'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4.48.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Medeni Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	SorunÇözme		Ödün Verme		Kaçınma		Uzlasma		Hükmetme	
	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli
N	3	32	3	32	3	32	3	32	3	32
Ortalama Puan	17,50	18,08	20,20	17,63	11,50	19,08	21,30	17,45	17,70	18,05
p	0,906		0,601		0,125		0,434		0,943	
$\alpha= 0,05$										

Tablo 4.48'e göre 32.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

33.Alt Hipoteze göre, polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

33.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.49'daki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.49'a göre 33.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.49.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	p	α
Sorun Çözme	30 ve daha az	11	15,73	3,312	0,346	0,05
	31-40	9	15,17			
	41-50	8	19,75			
	51 ve üstü	7	23,21			
Ödün Verme	30 ve daha az	11	19,59	1,811	0,613	
	31-40	9	17,22			
	41-50	8	14,38			
	51 ve üstü	7	20,64			
Kaçınma	30 ve daha az	11	15,18	4,559	0,207	
	31-40	9	23,44			
	41-50	8	14,38			
	51 ve üstü	7	19,57			
Uzlaşma	30 ve daha az	11	20,77	4,510	0,211	
	31-40	9	19,56			
	41-50	8	11,38			
	51 ve üstü	7	19,21			
Hükmetme	30 ve daha az	11	17,77	1,836	0,607	
	31-40	9	21,72			
	41-50	8	15,63			
	51 ve üstü	7	16,29			

34.Alt Hipoteze göre, polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile meslekteki kıdemleri anlamlı bir ilişki yoktur.

34.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.50'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.50'ye göre 34.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.50. Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	p	α
Sorun Çözme	5Yıl ve Daha Az	8	18,50	8,530	0,074	0,05
	6-10 Yıl	4	11,63			
	11-15 Yıl	5	9,80			
	16-20 Yıl	7	17,64			
	21Yıl ve Üstü	11	23,91			
Ödün Verme	5Yıl ve Daha Az	8	21,50	1,688	0,793	
	6-10 Yıl	4	14,63			
	11-15 Yıl	5	15,80			
	16-20 Yıl	7	17,07			
	21YılveDaha Az	11	18,27			
Kaçınma	5Yıl ve Daha Az	8	17,19	3,731	0,444	
	6-10 Yıl	4	15,00			
	11-15 Yıl	5	25,80			
	16-20 Yıl	7	15,50			
	21Yıl ve Üstü	11	17,73			
Uzlaşma	5Yıl ve Daha Az	8	23,63	3,828	0,430	
	6-10 Yıl	4	17,75			
	11-15 Yıl	5	16,50			
	16-20 Yıl	7	13,71			
	21Yıl ve Üstü	11	17,41			
Hükmetme	5Yıl ve Daha Az	8	17,50	4,545	0,337	
	6-10 Yıl	4	17,13			
	11-15 Yıl	5	25,50			
	16-20 Yıl	7	19,79			
	21Yıl ve Üstü	11	14,14			

35. Alt Hipoteze göre, polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.51.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Öğrenim Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	p	α
Sorun Çözme	Önlisans	7	16,71	1,926	0,382	0,05
	Polis Akademisi	23	19,52			
	Fakülte	5	12,80			
Ödün Verme	Önlisans	7	16,07	0,911	0,634	
	Polis Akademisi	23	19,17			
	Fakülte	5	15,30			
Kaçınma	Önlisans	7	19,50	1,278	0,528	
	Polis Akademisi	23	18,57			
	Fakülte	5	13,30			
Uzlaşma	Önlisans	7	12,71	4,346	0,114	
	Polis Akademisi	23	20,59			
	Fakülte	5	13,50			
Hükmetme	Önlisans	7	20,21	5,971	0,051	
	Polis Akademisi	23	19,57			
	Fakülte	5	7,70			

35.Alt Hipotezi test etmek için polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.50'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.51'e göre 35.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde Hükmetme stratejisi hariç olmak üzere $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile mesleki kıdemleri arasında Hükmetme stratejisi hariç anlamlı bir ilişki yoktur. Hükmetme stratejisinde $p < 0,05$ olduğundan 35.Alt Hipotez reddedilmiştir. Bir başka deyişle, polis amirlerinin çatışmayı yönetirken kullandıkları Hükmetme stratejisi ile Öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ortalama değerler incelendiğinde, Hükmetme stratejisini Fakülte mezunları daha az tercih ederken Önlisans mezunlarının daha fazla tercih ettiği görülmektedir.

36.Alt Hipoteze göre, polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile görev yerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.52.Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri İle Görev Yerleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Görev Yeri	N	Ortalama	Standart Sapma	p	α
Sorun Çözme	Masa Başı Polisliği	9	22,33	7,363	0,392	
	Bilgi Toplama ve Özel	5	19,90			
	Güvenlik ve Pasaport	2	19,50			
	Trafik	5	16,40			
	Önleyici Hizmetler	4	22,88			
	Karakol	6	13,17			
	Koruma	2	12,50			
	Asayiş	2	6,50			
Ödün Verme	Masa Başı Polisliği	9	14,11	11,818	0,107	
	Bilgi Toplama ve Özel	5	20,40			
	Güvenlik ve Pasaport	2	15,00			
	Trafik	5	20,00			
	Önleyici Hizmetler	4	30,25			
	Karakol	6	17,08			
	Koruma	2	20,00			
	Asayiş	2	30,75			
Kaçınma	Masa Başı Polisliği	9	15,50	3,525	0,833	0,05
	Bilgi Toplama ve Özel	5	19,60			
	Güvenlik ve Pasaport	2	24,00			
	Trafik	5	14,90			
	Önleyici Hizmetler	4	24,25			
	Karakol	6	17,42			
	Koruma	2	19,25			
	Asayiş	2	15,00			
Uzlaşma	Masa Başı Polisliği	9	16,50	11,338	0,125	
	Bilgi Toplama ve Özel	5	21,30			
	Güvenlik ve Pasaport	2	19,75			
	Trafik	5	12,30			
	Önleyici Hizmetler	4	29,00			
	Karakol	6	17,92			
	Koruma	2	21,75			
	Asayiş	2	3,50			
Hükmetme	Masa Başı Polisliği	9	9,89	14,185	0,048	
	Bilgi Toplama ve Özel	5	20,60			
	Güvenlik ve Pasaport	2	13,00			
	Trafik	5	18,70			
	Önleyici Hizmetler	4	31,00			
	Karakol	6	17,33			
	Koruma	2	25,50			
	Asayiş	2	19,75			

36.Alt Hipotezi test etmek polis amirlerinden elde edilen veriler üzerinde Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 4.52'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.52'ye göre 36.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde Hükmetme stratejisi hariç olmak üzere $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis amirlerinin kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri ile görev yerleri arasında Hükmetme stratejisi hariç anlamlı bir ilişki yoktur. Hükmetme

stratejisinde $p < 0,05$ olduğundan 36. Alt Hipotez reddedilmiştir. Bir başka deyişle, polis amirlerinin çatışmayı yönetirken kullandıkları Hükmetme stratejisi ile görev yerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ortalama değerler incelendiğinde, Hükmetme stratejisini Masa Başı Polisliğinde çalışanlar daha az uygularken Önleyici Hizmetlerde çalışan amirler daha fazla uygulamaktadırlar.

37. Alt Hipoteze göre, polis memurlarının, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejiler ile ilgili düşünceleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.53. Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p	α
Sorun Çözme	Kadın	9	133,56	0,918	0,05
	Erkek	252	130,91		
Ödün Verme	Kadın	9	161,83	0,211	
	Erkek	252	129,90		
Kaçınma	Kadın	9	113,61	0,481	
	Erkek	252	131,62		
Uzlaşma	Kadın	9	129,39	0,948	
	Erkek	252	131,06		
Hükmetme	Kadın	9	104,44	0,282	
	Erkek	252	131,95		

37. Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.53'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.53'e göre 37. Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejiler ile ilgili düşünceleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

38.Alt Hipoteze göre, polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejiler ile ilgili düşünceleri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.54.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Medeni Durum Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama Puan	p	α
Sorun Çözme	Bekar	18	125,58	0,752	0,05
	Evli	243	131,40		
Ödün Verme	Bekar	18	141,36	0,545	
	Evli	243	130,23		
Kaçınma	Bekar	18	107,89	0,177	
	Evli	243	132,71		
Uzlaşma	Bekar	18	127,42	0,834	
	Evli	243	131,27		
Hükmetme	Bekar	18	136,08	0,767	
	Evli	243	130,62		

38.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.54'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.54'e göre 38.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejiler ile ilgili düşünceleri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

39.Alt Hipoteze göre, polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.55.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çatışma Düzeyleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	α
Sorun Çözme	Gruplar arası	62,511	2	31,256	0,642	0,527	0,05
	Grupiçi	12562,73	258	48,693			
	TOPLAM	12625,24	260				
Ödün Verme	Gruplar arası	24,682	2	12,341	0,552	0,577	
	Grupiçi	5770,283	258	22,365			
	TOPLAM	5794,966	260				
Kaçınma	Gruplar arası	49,098	2	24,549	0,960	0,384	
	Grupiçi	6600,350	258	25,583			
	TOPLAM	6649,448	260				
Uzlaşma	Gruplar arası	17,034	2	8,517	0,287	0,751	
	Grupiçi	7662,828	258	29,701			
	TOPLAM	7679,862	260				
Hükmetme	Gruplar arası	12,998	2	6,499	0,230	0,795	
	Grupiçi	7284,136	258	28,233			
	TOPLAM	7297,134	260				

39.Alt Hipotezi test etmek için polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde öncelikle 1 kişinin temsil edildiği “51 ve üstü” grubu “41-50” yaş grubuna dahil edilmiş bu yeni grup da “41 ve üstü olarak anılmıştır. İstatiksel olarak yeniden tasniflenen veriler üzerinde Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 4.55’deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.55’e göre 39.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde bütün çatışmayı yönetme stratejileri için $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü’nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

40.Alt Hipoteze göre, polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.56.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Mesleki Kıdem Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çatışma Düzeyleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	α
Sorun Çözme	Gruplar arası	77,547	4	19,387	0,396	0,812	0,05
	Grupiçi	12547,69	256	49,014			
	TOPLAM	12625,24	260				
Ödün Verme	Gruplar arası	41,735	4	10,434	0,464	0,762	
	Grupiçi	5753,231	256	22,474			
	TOPLAM	5794,966	260				
Kaçınma	Gruplar arası	74,104	4	18,526	0,721	0,578	
	Grupiçi	6575,345	256	25,685			
	TOPLAM	6649,448	260				
Uzlaşma	Gruplar arası	45,930	4	11,482	0,385	0,819	
	Grupiçi	7633,932	256	29,820			
	TOPLAM	7679,862	260				
Hükmetme	Gruplar arası	90,705	4	22,676	0,806	0,523	
	Grupiçi	7206,429	256	28,150			
	TOPLAM	7297,134	260				

40.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 4.56'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.56'ya göre 40.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde bütün çatışmayı yönetme stratejileri için $p > 0,05$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

41.Alt Hipoteze göre polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.57.Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Öğrenim Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösterir Mann-Whitney Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama Puan	p	α
Sorun Çözme	Önlisans	250	131,83	0,399	0,05
	Fakülte	11	112,23		
Ödün Verme	Önlisans	250	131,29	0,767	
	Fakülte	11	124,41		
Kaçınma	Önlisans	250	130,79	0,830	
	Fakülte	11	135,77		
Uzlaşma	Önlisans	250	131,03	0,976	
	Fakülte	11	130,32		
Hükmetme	Önlisans	250	131,71	0,467	
	Fakülte	11	114,82		

41.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 4.57'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.57'ye göre 41.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

42.Alt Hipoteze göre polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilerle ilgili düşünceleri ile görev yerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

42.Alt Hipotezi test etmek polis memurlarından elde edilen veriler üzerinde Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 4.58'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4.58. Polis Memurlarına Ait, Polis Amirlerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Stratejiler İle İlgili Düşünceleri İle Görev Yerleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çatışma Düzeyleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	α
Sorun Çözme	Gruplar arası	1131,523	7	161,646	3,558	0,001	0,05
	Grupiçi	11493,72	253	45,430			
	TOPLAM	12625,24	260				
Ödün Verme	Gruplar arası	165,751	7	23,679	1,064	0,387	
	Grupiçi	5629,215	253	22,250			
	TOPLAM	5794,966	260				
Kaçınma	Gruplar arası	350,781	7	50,112	2,013	0,054	
	Grupiçi	6298,667	253	24,896			
	TOPLAM	6649,448	260				
Uzlaşma	Gruplar arası	607,486	7	86,784	3,105	0,004	
	Grupiçi	7072,376	253	27,954			
	TOPLAM	7679862	260				
Hükmetme	Gruplar arası	307,356	7	43,908	1,589	0,139	
	Grupiçi	6989,779	253	27,628			
	TOPLAM	7297,134	260				

Tablo 4.58'e göre 42. Alt Hipotez, Ödün verme ve Hükmetme stratejileri için %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları Ödün verme ve Hükmetme stratejileriyle ilgili düşünceleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ancak 42. Alt Hipotez, Sorun Çözme, Kaçınma ve Uzlaşma Stratejileri için %95 güvenilirlik düzeyinde $p < 0,05$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde polis memurlarına ait, polis amirlerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları Sorun çözme, Kaçınma ve Uzlaşma Stratejileriyle ilgili düşünceleri bakımından görev yerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezlerin sınanması neticesinde, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personeli arasında yaşanan bireysel, grupiçi ve gruplararası düzeydeki çatışmaların, öğrenim durumuna bağlı olarak mesleki eğitimin yetersizliği ve görev yerinin ağır çalışma koşullarından kaynaklanmakta olduğu sonucuna ulaşılmış, Araştırma Hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Beklenti ve hayallerinin sınır tanımadığı insanoğlu kısa sürede doyuma ulaşmakta ve yeni arayışlar içerisine girmektedir. İnsanların sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan örgütler bu hıza ayak uydurmak zorunda kalmakta ve örgütlerin başarısı da bu değişimi takip edebilme yetenekleri ile ölçülmektedir.

İnsanların hayallerinin bir adım ötesine geçebilmek için bazen değişimi yakalamış olmak yeterli olmamakta bizzat değişimi yaratmak gerekmektedir. Değişimi yaratabilmenin ön koşulu ise örgüt içerisindeki çelişki ve tezatları kör nokta bırakmaksızın algılamak ve bu tezatlardan yeni dengeler oluşturmaktır. Bu açıdan bakıldığında çelişki ve tezatlarla beslenen örgütsel çatışmalar değişim ve dönüşümün olmazsa olmazıdır.

Örgüt içerisindeki çatışmaları yönetme durumunda bulunan yöneticiler çatışmaları örgüt ve yönetimi açısından bir tehlike olarak görmemeli aksine bu yaratıcı gerilimi bir öğrenme süreci içerisinde yönlendirerek, yeni dengeler yeni düzenler kurmalıdırlar. Her örgüt gibi toplumun güvenliğini sağlamakla görevli Emniyet Teşkilatında da gerek hizmetlerin yerine getirilmesi aşamasında personel arasında ve gerekse hizmetin sunulma aşamasında polis ile toplum arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Emniyet Teşkilatı açısından önemli olan yaşanan ve yaşanması muhtemel potansiyel çatışmaların üstün bir örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesini yakalayabilme yönünde değerlendirilmesidir.

Bu hedefin yakalanabilmesi ancak polis yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi konusunda bilinçli olmaları, çatışmaları bilimsel ve rasyonel bakış açısı ile değerlendirip, yönlendirmeleri ile mümkündür.

Bu çalışmada Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personeli arasında yaşanan çatışmaların düzeyleri ve polis amirlerinin çatışmayı yönetirken kullandıkları stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma neticesinde personel arasında yaşanan çatışmaların temelinde öncelikle öğrenim durumunun geldiği tespit edilmiştir. Öğrenim durumunun seviyesi arttıkça yaşanan çatışmaların azaldığı, öğrenim durumunun seviyesi azaldıkça ise

çatışmaların arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Emniyet Teşkilatı personelinin öğrenim durumunun yükseltilmesi olumsuz çatışmaları önleyecektir. Kendi iç sorunları ile vakit kaybetmeyen bir teşkilatın topluma hizmet sunarken daha etkin olacağı söylenebilir.

Bir diğer araştırma sonucu olarak çatışmaların yaşanmasında görev yerinin etkin olduğu tespit edilmiştir. Ağır iş yükü altında bulunan Pasaport, Koruma, Asayiş ve Önleyici Hizmetler gibi şubelerde çalışan personel arasında çatışmaların seviyesi diğer şubelere nazaran yüksek tespit edilmiştir. Yetersiz personel ile çalışan bu şubelere yeterli personel takviyesinin iş yükünü azaltacağı ve çatışmaları azaltacağı düşünülmektedir.

Polis amirlerinin çatışmayı yönetmede ödün verme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını buna karşılık sorun çözme yöntemini kullanmadıkları tespit edilmiştir. Halbuki çağdaş yönetimlerde yöneticilerin çatışmalara sorun çözme stratejisi ile yaklaşması, uzlaşmacı tutumlar sergilemesi buna karşılık çatışmalardan kaçınılmaması beklenmektedir. Ödün verme ve hükmetme ise çatışmalar karşısında uygun görülmeyen yaklaşımlardandır. Bu açıdan bakıldığında polis yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi konusunda daha duyarlı ve bilinçli olmaları ve bu konuda bir eğitim programına tabi tutulmaları düşünülebilir.

Toplumun beklentilerine cevap verebilen bir Emniyet Teşkilatı ancak, güç ve kaynaklarını kendi iç çatışmaları ile vakit kaybetme yerine sürekli gelişim ve yenilik yönünde kanalize edebilen bir yönetimle olabilir.

Kanunların kendisine verdiği görevleri yerine getirme zorunluluğu bulunan polis, polislik rolü ile sosyal rolleri arasında kalmakta bu da yaklaşım kaçınma çatışmasına neden olmaktadır. Örneğin, yanlış park etmeden dolayı kanuni işlem yapma yükümlülüğü olan polis memuru, aracın bir arkadaşına yada milletvekiline ait olduğunu öğrendiğinde bireysel çatışma yaşamayı kaçınılmazdır. Çünkü, kanuni işlem yaptığında birincisinde arkadaşı ile dostluğunun sarsılacağı, ikincisinde ise milletvekilinin siyasi gazabına uğrayacağı düşüncesi hakim olacaktır. Bu konuda toplumun kültür seviyesinin yüksek olmasının ve toplumda kanunların ayırım gözetilmeksizin herkes için olduğu bilincinin yerleşmesi gerekmektedir.

Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde kolluk mevzuatında yapılan değişiklikler neticesinde pek çok yasal boşluğun bulunması polisi ne yapacağı konusunda kararsız bırakmaktadır. Bir yandan İnsan Hak ve Hürriyetlerini ihlal etmeden görev yapmak diğer taraftan yasal boşluklardan istifade eden suçlularla mücadele etmek zorunda kalan polisin kaçınma kaçınma çatışması yaşaması kaçınılmazdır. Örneğin, AB'ye uyum çerçevesinde Anayasanın 19. maddesinde 2001-4709 numaralı kanun ile kişinin yakalandığı yada tutuklandığının yakınlarına derhal bildirmesi istenmiştir. Üzerinde uyuşturucu numunesi ile yakalanan bir uyuşturucu satıcısının, yakınlarına yakalandığına dair derhal haber verilmesi, asıl numunesi yakalanan büyük miktardaki uyuşturucunun saklanması ve ele geçirilememesi tehlikesini doğuracaktır. Bir yandan büyük miktardaki uyuşturucuyu yakalamak için yakalama bilgisinin gizli tutulma isteği diğer taraftan Anayasanın emrini yerine getirme zorunluluğu polisi bireysel çatışma içerisine sokmaktadır. Yasal mevzuatta yapılacak düzenlemeler ile polisin karşılaştığı bu çatışma kaynağı önlenebilir.

Teşkilat içerisindeki iletişim kanallarının açılması, biçimsel olmayan iletişimin teşvik edilmesi, aşağıdan yukarıya iletişimin sağlanması, personelin yöneticilere rahatlıkla ulaşabilmeleri ve her kademedeki personelin iletişim konusunda yeteri düzeyde eğitilmesi ile iletişim kaynaklı çatışmaların önüne geçilebilecektir. Özellikle yöneticilerin personelin karşılaştıkları sorunlar üzerinde öncelikle kendisine ulaşabilmelerini sağlaması, konuya bütün yönleri ile vakıf olabilmesi ve empati ile kendilerini astlarının yerine koyup çözüm bulabilmeleri ancak sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi ile mümkündür. Polis yöneticilerinin astları ile arasına engeller koymaması, her zaman açık kapı politikası izlemesi, dikey iletişimin güçlendirmesi yönünde olumlu gelişmeler yaratacaktır. Bunun yanı sıra personelin birbirine karşı kör ve sağırları oynamaması, önyargısız ve iyi niyetli yaklaşımlar, yatay iletişimin güçlendirilmesi yönünde olumlu adımlar olacaktır.

Diğer taraftan periyodik zaman aralıklarında, aynı departman elemanlarının birbirleri ve yöneticileri ile yada farklı departman elemanları ile bir araya gelip, demokratik bir ortam içerisinde problemlerini dile getirmeleri, görüş alışverişinde bulunmaları, istek ve önerilerini dile getirmeleri her ne kadar bu istekleri tamamen

yerine getirilmese dahi iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaları büyük ölçüde engelleyecektir.

Örgütsel iklimin yumuşatılması, her seviyedeki personel arasında iyi niyete dayanan bir havanın yaratılması, nasıl düşünüldüğü ve davranıldığına takınılan tavrın asgariye indirilmesi, işlerin başarılmasında rekabet ve çekişme yerine biz bilincinin oluşturulması olumsuz çatışmaları henüz başlamadan engelleyecektir.

Hızla gelişen teknoloji ve değişen topluma ayak uydurabilme arzusu, eskiden alışlagelmiş birtakım metot, teknik ve düşüncelerin değiştirilip yerine yenilerinin getirilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu hıza ayak uyduramayan ve eski alışkanlıklarını terk edemeyen personelin bu farklılaşma karşısında çatışma yaşamayı kaçınılmazdır. Yapılacak olan eğitim programları ile personelin beyinlerindeki sınırlar dinamitlenmeli, yaratıcı ve yenilikçi düşünce tarzı teşvik edilmelidir.

İşbölümü ve uzmanlaşmanın doğal sonucu olarak kendi yaptığı işi diğer birim yada departmanlarinkinden üstün gören personel diğer birimlerle çatışacak dolayısı ile gruplar arası çatışma kaçınılmaz olacaktır. Bunu engellemenin yolu ise her birimi, sistemin olmazsa olmazı olarak kabul etmek ve örgüt içerisinde biz bilincini oluşturmaktır.

Kıt kaynaklarla çalışan personelin kaynaklarının artırılması, özellikle insan kaynaklarının gerek nitelik ve gerekse nicelik açısından artırılması büyük ölçüde rahatlama sağlayacaktır. Şubeler içinde ve şubeler arasında iyi bir iş bölümü de kimin hangi işi yapacağı konusunda fikir uzlaşısı sağlanmalı ve böylelikle rol belirsizliğinden kaynaklanan çatışmaların önüne geçilmelidir.

Pek çok örgüt bünyesinde istihdam edilen uzman psikologlar, yoğun stres altında bulunan zamanlarda, çalışanlara yardım ederek, yaşadıkları problemleri çalışma performanslarına yansıtılmalarını ve diğer çalışanlarla çatışma yaşamalarını engellemektedirler. Emniyet Teşkilatı bünyesinde de istihdam edilecek olan uzman psikologlar yardımı ile yoğun iş yükü ve stresi altında çalışan personele destek olunup, cinnet ve intihara kadar varabilen çatışmalar ve üzücü sonuçların önüne geçilmelidir.

Yukarıda bahsedilen sistematik iyileştirmelerin yanı sıra polis yöneticilerinin de çatışma karşısında sergileyecekleri tavırlar bilimsel esaslara dayanmalıdır. Amaç, çatışmayı işlerin daha etkin ve verimli olabilmesi yönünde değerlendirme olmalıdır. Bu bağlamda hükmetme, ödün verme yada kaçınma gibi pozitif etkileri olmayan stratejiler yerine getirisi yüksek ve olumlu, sorun çözme yada uzlaşma gibi stratejilerle sorunların üzerine gidilmelidir. Diğer taraftan durağanlaşmış ve monotonlaşmış bir iş ortamını daha yaratıcı bir hale getirebilmek için şeytanın avukatlığı metodu ve diyalektik metod kullanılmalıdır. Yapılacak olan toplantılarla uygulanacak beyin fırtınaları ile yaratıcı düşünce teşvik edilmeli ve hayata geçirilmelidir.

Kaynaklarını ve iç dinamizmini kendi iç çatışma ve sorunlarına harcama yerine, değişimi yakalama ve yaratma yönünde kanalize edebilen modern bir yönetim anlayışı ile, toplumun güven ve memnuniyetini kazanmış bir Emniyet Teşkilatı artık hayal olmaktan çıkacaktır.



EKLER

ANKET SORULARI

EMNİYET TEŞKİLATI MENSUPLARININ İŞYERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALARA VE BU ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Sayın Meslektaşlarım,

Bu çalışmanın amacı, sizlerin çalışma ortamınızda, kendi bölümünüz içinde ve diğer bölümler arasında varolan anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, işinizle ilgili tutarsızlıklar ve meslektaşlarınızla aranızdaki anlaşmazlıklar nasıl çözümlendiğini tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmaktır.

Aşağıda çalışma ortamınızdaki çatışmaya ilişkin algılarınızın düzeyini belirleyecek üç bölümden (kisisel bilgiler ve derecelendirmeli sorular) oluşan bazı sorulara yer verilmiştir. Derecelendirmeli sorulardan oluşan ikinci ve üçüncü bölüm okul ortamındaki çatışmaya ve yönetimine ilişkin algılarınızın düzeyini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Vereceğiniz bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından, ankete kimlik bildirici yazı veya imza konmasına gerek yoktur. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Gürbüzer ÖZDEMİR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Müberra YURDAKUL

I. BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıda bazı kişisel özelliklerinizin saptanması amacıyla sorular sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için durumunuza en uygun seçeneği verilen parantezin içine "X" işareti koyarak belirtiniz.

I.BÖLÜM**1. Cinsiyetiniz:**

a. Kadın b. Erkek

2. Medeni Durumunuz:

a. Bekar b. Evli

3. Rütbeniz:

a. Polis Memuru b. Komiser Yardımcısı

c. Komiser d. Başkomiser

e. Emniyet Amiri f. 4.Sınıf Emniyet Müdürü

g. 3.Sınıf Emniyet Müdürü h. 2.Sınıf Emniyet Müdürü

i. 1.Sınıf Emniyet Müdürü

4. Yaşınız:

a. 30 ve daha az b. 31 – 40

c. 41-50 d. 51 Ve Üstü

5. Mesleğinizdeki Toplam**Hizmet Süreniz:**

a. 5 Yıl Ve Daha Az b. 6-10 Yıl c.11-15Yıl

d.16-20yıl e. 21 Ve Daha Üstü

6. Mezuniyet Durumunuz:

a.Ortaokul b.Lise

c.İki Yıllık Yüksekokul d.4.Yıllık Açıköğretim Fak.

e.Fakülte f.Polis Akademisi

7. Çalıştığınız Şube:

a.İl Em.Md. ve Özel Kalem b.E.K.K.M.

c.Bilgi İşlem d.Personel

e.İstihbarat f.Terörle Mücadele

g.Güvenlik h.Pasaport

i.Asayiş j.Kaçakçılık ve Org. Suç.

k.Trafik l.Çevik Kuvvet

m.Lojistik n.Haber Merkezi

p.Polisevi r. Karakol

BÖLÜM II
(Derecelendirmeli Sorular)

Aşağıda çalışma ortamınızdaki çatışmaya ilişkin algılarınızın düzeyi ile ilgili 20 soru yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyup bu durumun ne düzeyde olduğuna karar verdikten sonra ilgili düzeyi yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ÇATIŞMA BELİRLEME ANKETİ					
1. Çalıştığım şubede, memurlarımız ile aramızda uyum vardır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım şubede, amir arkadaşlarımızla aramızda bir uyum vardır.	1	2	3	4	5
3. Şube içerisinde yapılan diğer işlere nazaran benim yaptığım iş daha çok hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5
4. Memurlarımız şube içerisindeki işlerin başanlmasında gerekli olan bilgiyi vermekten kaçınmazlar.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım şubede, diğer amir arkadaşlarla aramızda, kimin hangi işi yapacağı konusunda genellikle bir uzlaşma havası hakimdir.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım şubede diğer amir arkadaşlarımızın benden beklentileri ile benim onlardan beklentilerim arasında iyi bir denklik vardır.	1	2	3	4	5
7. Şubemizin genel amaçlarının başanlmasında memurlarımızla uyumlu bir ilişki içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
8. Diğer amir arkadaşlarımızla aramızda teşkilat amaçlarının neler olduğu ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
9. Şu andaki işimle bu işe girmeden önce çalışmayı arzu ettiğim iş arasında önemli bir fark yoktur.	1	2	3	4	5
10. Memurlarımızla aramızda mevcut bulunan karşılıklı yardımlaşma yeterlidir.	1	2	3	4	5
11. Farklı şubelerde çalışan amir arkadaşlarımız arasında anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
12. Yaptığım iş dayanışmayı gerektirir.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım şubede, memurlarımız ile aramızda işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım şubede, amir arkadaşlarımızla aramızda dostluk vardır.	1	2	3	4	5
15. Bir iş ilgimi az çekse bile o işi yaparım.	1	2	3	4	5
16. Memurlarımız bizler için sorun yaratmamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım şubede, amir arkadaşlarımızla aramızda biz duygusu hakimdir.	1	2	3	4	5
18. İşimde yeteneklerimden tamamıyla yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III
(Derecelendirmeli Sorular)

Aşağıda okul ortamında meslektaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl çözdüğünüze yada çözmeye çalıştığınıza ilişkin 28 soru yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyup bu durumun ne düzeyde olduğuna karar verdikten sonra ilgili düzeyi yuvarlak içine alarak belirtiniz.

Herhangi bir durumda memurlarımla aramda bir farklılık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;

ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANKETİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu memurlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2. Memurlarımın ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik) karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3. Zor duruma düşmekten kaçınmak için memurlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
4. Ortak bir karara varmak için fikirlerimi memurlarımın fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5. Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için memurlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
6. Memurlarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7. Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım .	1	2	3	4	5
8. Görev ile ilgili fikirlerimi kabul ettirmek için memurlarıma baskı yaparım.	1	2	3	4	5
9. Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım .	1	2	3	4	5
10. Memurlarımın isteklerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
11. Memurlarımın isteklerini koşulsuz benimserim.	1	2	3	4	5
12. Bir sorunu birlikte çözebilmek için memurlarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13. Memurlarıma ödün veririm.	1	2	3	4	5
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için memurlarımla görüşürüm.	1	2	3	4	5
16. Memurlarımla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
17. Memurlarımla karşı karşıya gelmekten sakınırım.	1	2	3	4	5
18. Kendi lehime bir karar aldırarak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	1	2	3	4	5
19. Memurlarımın önerilerine uyarım.	1	2	3	4	5
20. Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	1	2	3	4	5
21. Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim.	1	2	3	4	5
22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin dile getirilmesinde gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
23. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için memurlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24. Memurlarımın beklentilerini karşılamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
25. Rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26. Kırgınlığa yol açmamak için memurlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
27. Memurlarımın hoşuna gitmeyecek sözler söylemekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
28. Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için memurlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5

BÖLÜM II
(Derecelendirmeli Sorular)

Aşağıda çalışma ortamınızdaki çatışmaya ilişkin algılarınızın düzeyi ile ilgili 20 soru yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyup bu durumun ne düzeyde olduğuna karar verdikten sonra ilgili düzeyi yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ÇATIŞMA BELİRLEME ANKETİ					
1.Çalıştığım şubede, amirlerimiz ile aramızda uyum vardır.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım şubede, memur arkadaşlarımızla aramızda bir uyum vardır.	1	2	3	4	5
3.Şube içerisinde yapılan diğer işlere nazaran benim yaptığım iş daha çok hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5
4.Amirlerimiz şube içerisindeki işlerin başarılmasında gerekli olan bilgiyi vermekten kaçınmazlar.	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım şubede, diğer memur arkadaşlarla aramızda, kimin hangi işi yapacağı konusunda genellikle bir uzlaşma havası hakimdir.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığım şubede diğer memur arkadaşlarının benden beklentileri ile benim onlardan beklentilerim arasında iyi bir denklik vardır.	1	2	3	4	5
7.Şubemizin genel amaçlarının başarılmasında amirlerimizle uyumlu bir ilişki içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
8.Diğer memur arkadaşlarımızla aramızda teşkilat amaçlarının neler olduğu ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
9.Şu andaki işimle bu işe girmeden önce çalışmayı arzu ettiğim iş arasında önemli bir fark yoktur.	1	2	3	4	5
10.Amirlerimizle aramızda mevcut bulunan karşılıklı yardımlaşma yeterlidir.	1	2	3	4	5
11.Farklı şubelerde çalışan memur arkadaşlarımız arasında anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
12.Yaptığım iş dayanışmayı gerektirir.	1	2	3	4	5
13.Çalıştığım şubede, amirlerimiz ile aramızda işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
14.Çalıştığım şubede, memur arkadaşlarımızla aramızda dostluk vardır.	1	2	3	4	5
15.Bir iş ilgimi az çekse bile o işi yaparım.	1	2	3	4	5
16.Amirlerimiz bizler için sorun yaratmamaktadır.	1	2	3	4	5
17.Çalıştığım şubede, memur arkadaşlarımızla aramızda biz duygusu hakimdir.	1	2	3	4	5
18.İşimde yeteneklerimden tamamıyla yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III**(Derecelendirmeli Sorular)**

Aşağıda okul ortamında meslektaşlarınızla aranızdaki çatışmalar nasıl çözdüğünüze yada çözmeye çalıştığınıza ilişkin 28 soru yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyup bu durumun ne düzeyde olduğuna karar verdikten sonra ilgili düzeyi yuvarlak içine alarak belirtiniz.

Herhangi bir durumda amirlerimle aramda bir farklılık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;

ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANKETİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
1.Amirlerimiz hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	1	2	3	4	5
2.Amirlerimiz bizlerin ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik) karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
3.Amirlerimiz zor duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5
4.Amirlerimiz ortak bir karara varmak için fikirlerini bizlerin fikirleriyle bütünleştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
5.Amirlerimiz bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5
6.Amirlerimiz bizlerle olan görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
7.Amirlerimiz bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8.Amirlerimiz fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	1	2	3	4	5
9.Amirlerimiz kendi lehine karar aldirmek için yetkilerini kullanır.	1	2	3	4	5
10.Amirlerimiz bizlerin isteklerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
11.Amirlerimiz bizlerin isteklerini koşulsuz benimser.	1	2	3	4	5
12.Amirlerimiz bir sorunu birlikte çözebilmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi içinde bulunur.	1	2	3	4	5
13.Amirlerimiz bizlere ödün verir.	1	2	3	4	5
14.Amirlerimiz anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için bizlere orta bir yol önerir.	1	2	3	4	5
15.Amirlerimiz bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.	1	2	3	4	5
16.Amirlerimiz bizlerle anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösterir.	1	2	3	4	5
17.Amirlerimiz bizlerle karşı karşıya gelmekten sakınırlar.	1	2	3	4	5
18.Amirlerimiz kendi lehinde bir karar aldirmek için bilgi ve becerilerini kullanır.	1	2	3	4	5
19.Amirlerimiz bizlerin önerilerine uyarlar.	1	2	3	4	5
20.Amirlerimiz uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yaparlar.	1	2	3	4	5
21.Amirlerimiz sorunun kendisini ilgilendiren yanını sıkı takip ederler.	1	2	3	4	5
22.Amirlerimiz sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesi ve tüm endişelerimizin dile getirilmesi için gayret gösterir.	1	2	3	4	5
23.Amirlerimiz hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
24.Amirlerimiz bizlerin beklentilerini karşılamaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5
25.Amirlerimiz rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
26.Amirlerimiz kırgınlığa yol açmamak için bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5
27.Amirlerimiz bizlere hoşlanmayacağımız sözler söylemekten kaçınır.	1	2	3	4	5
28.Amirlerimiz bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle birlikte çalışmaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARTAN, İnci, **Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986
- BARON, Robert A., **Behaivour In Organizations**, 3rd Edition, Jerald Greenberg, 1990
- BOWDITCH, James L., BUONO, Antony F., **A Premier On Organizational Behaviour**, 2nd Edition, John Wiley & Sons, USA, 1989
- BUMİN, Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Yayınevi, 1990
- CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayınları, Ankara, 1982
- CARLISLE, Howard, **Management: Concepts And Situations**, Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976
- CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan İnsana**, 10. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995
- DAVIS, Keith, **Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:199, 1988
- DUBRIN, Andrew J., **Fundamentals of Organizational Behaviour: An Applied Perspective**, Pergamon Press Inc., 1974
- DUNCAN, W. Jack, **Organizational Behaviour**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- EVİRİM, Selmin, **Şahsiyet Alanında Psikososyal Bir Kavram Olarak Rol Sorununa Giriş**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Basımevi, İstanbul, 1972

- FORSYTH, Patrick, **Nasıl Toplantı Yapmalı**, Çev.Aksu BORA, Onun CANKOÇAK, 1.Baskı, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997
- FRANCESCO, Anne Marie, GOLD Barry Allen, **International Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Inc., 1998
- GELLERMAN, Saul W., **Management by Motivation**, American Management Association, NewYork, 1968
- GIBSON, Cyrus F., **Managing Organizational Behaviour**, Richard D. Irwin Inc., 1980
- GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James, **Organizations:Behaviour, Structure And Processes**, 3rd Ed., Business Publications Inc., 1979
- GLEIZAL, Jean-Jacques, DOMENACH, J.Gatti, JOURNES, Claude, **Batı Demokrasilerinde Polis**, Çev.Mustafa KANDEMİR, 1.Baskı, Temiz Yayıncılık, Ankara, 2000
- GORDON, Thomas, **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**, Çev.Emel Aksay, Birsen Özkan, Yapa Yayıncılık, İstanbul, 1993
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John, **Organizational Behaviour**, 2nd Edition, West Publishing Co., USA, 1979
- HUSE, Edgar F., BOWDITCH, James L., **Behaviour in Organizations:A Systems Approach to Managing**, Addison-Wesley Publishing Company, Mass, 1973
- IMAI, Masaaki, **Kaizen**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999
- KARİP, Emin, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara,2000
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev.Halil CAN ve Yavuz BAYRAKTAR, Doğan Basımevi, Ankara, 1977

- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
- KÖSEOĞLU, Nevzat, **Milli Kültür ve Kimlik**, Ötüken Yayınları, 1995
- KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo, **Organizational Behaviour**, 5th Edition, Mc Graw-Hill HigherEducation, 2000
- KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo, **Organizational Behaviour**, 5th Ed., Mc Graw-Hill Higher Education, 2000
- LABOVITZ, George H., “Managing Conflict”, **Business Horizons**, Indiana University, Graduate School, vol. 23, No.3, June 1980
- LAU, James B., **Behaviour in Organizations: An Experiential Approach**, Richard D Irwin, Inc., Homewood, 1979
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behaviour**, 3rd Edition, Mc.Graw-Hill International Book Co.,Auckland, 1981
- _____, **Organizational Behaviour**, Hights Town, 6th Edition, 1992
- NELSON, Debra, **Organizational Behaviour**, NewYork, West Publishing, 1994
- REITZ, H.Joseph, **Behaviour in Organizations**, Richard D.Irwin Inc., 1981
- ROBBINS, Stephen P., **Örgütsel Çatışmanın Yönetimi**, Çev.Bülent A. Himmetoğlu, Alev Ergenç, E.Ü.İ.T.B.F., İzmir, 1977, S.39
- _____, Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, 1.Basım, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994
- SCHEIN, Edgar H., **Process Consultation:It’s Role in Organization Development**, Addison-Wesley Publishing Co., Mass, 1969
- SHERIF, Muzaffer, **In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation**, Boston Houghton Mifflin Company, 1966

SLOCUM, John W., HELLRIEGEL, Don, WOODMAN, Richard W., **Organizational Behaviour**, 7th Edition, West Publishing Company, 1995

ŞİMŞEK, Şerif, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:539, Erzurum, 1978

_____, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999

TEKARSLAN, Erdal, **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989

TOSI, Henry L., HAMNER, Clay, **Organizational Behaviour and Management; A Contingency Approach**, St. Clair Press, Chicago, 1974

WEXLEV, Kenneth N., YUKL, Gary A., **Organizational Behaviour and Personnel Psychology**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1977

ZILLIOĞLU, Merih, **İletişim Bilgisi**, A.Ü.A.F. Yayınları, Eskişehir, 2002

MAKALELER

AKKİRMAN, Ali Deniz, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.13, S.11,1998

AKSU, Ali, “Eğitim Yöneticisinin Başağrısı ‘Örgütsel Çatışma’ ”, **Öğretmen Dünyası**, Kasım 1997, S.215

ARGYRIS, Chris, “Good Communication That Blocks Learning”, **Harvard Business Review**, vol.72 No:4, July-August 1994

AYDIN, Ahmet Hamdi, “Postmodern Toplumda Polisin İşlevi”, **Türkiye’de Suç ve Polislik**, Editörler:İbrahim CERRAH,Emin SEMİZ, Güner Matbaacılık, Ankara, 2001

BACK, Charles E., “The Managers Open Door and Communication Climate” **Business Horizons**, vol.29, No:1, Jan-Feb 1986

COTTRINGER, William, “Çatışma Yönetimi”, **Executive Excellence**, Mayıs 1999

- ERTÜRK, Mümin, “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:11, Aralık 1994
- İBİCİOĞLU, Hasan, “İşletmelerde Departmanlararası Çatışmaların Kaynakları Ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 2001/1
- KARCIOĞLU, Fatih, YAKUPOĞULLARI, Cafer, “Meslek Yüksekokullarının Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, C.15, S.1-2, 2001
- KAVUNCU, Cihangir, “Çatışma ve Değişim”, **Executive Excellence**, Mayıs 1999
- KILINÇ, Tanıl, “Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuar Yaklaşımı” **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.16, Kasım 1987
- KILINÇ, Tanıl, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler Ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, C.20, S.1-2, Nisan-Kasım 1991
- KIREL, Çiğdem, “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S.2, 1997
- KORKMAZ, Mehmet, “Gruplar Arası İlişkiler Ve Çatışma”, **Çağdaş Eğitim**, Ocak 2000
- LABOVITZ, George H., “Managing Conflict”, **Business Horizons**, Indiana University, Graduate School, vol. 23, No.3, June 1980
- MUELLER, Karen Price, “Farklılıklar ve Kar”, **Executive Excellence**, Mayıs 1999
- ÖZER, M.Akif, “Etkin Ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, S.4, Yıl:2000

RAHİM, M. A., "Confirmatory Factor Analysis Of The Styles Of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model And Its Invariance Across Groups." **Journal of Applied Psychology**, vol.80, 1995

REGNET, Erika, "Wie gehen Manager mit Konflikten um", *Management Zeitschrift* 65 (1996) Nr.3 Çev. Tuncer ASUNAKUTLU, Sezai ZEYBEKOĞLU, "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır" **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, C.14, S.2, Yıl:1999

RIZZO, John R., HOUSE, Robert J., LIRTZMAN, Siney I., "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, vol.15, No:2, June 1970

SCHMIDT, Warren H., TANNENBAUM, Robert, "Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü", **Farklılıkları Yönetmek: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev.İbrahim Bingöl, Mess Yayınları, İstanbul, 2000

SÖZEN, Süleyman, "Türk Kamu Bürokrasisi ve Polis Teşkilatı", **Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Editörler: Hasan Hüseyin ÇEVİK, Turkut GÖKSU, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002

STIEBEL, David, "Resolving Conflict When Communication Fails", **Canadian Managers**, vol.22, Issue 2, 1997

TANRIDAĞ, Rana, OZAN, Gönül, "Polislerin Engellenme Karşısındaki Agresif Davranışlarının İncelenmesi", **Polis Dergisi**, S.31, Yıl:2002

TJOSVOLD, Dean, "Conflict With in Interpedence: Its Value For Productivity And Individuality" **Using Conflict In Organizations**, Edited By Carsden Dec Dreu And Evert Van De Vliert, Sage Publications, London, 1997

YAYINLANMIŞ YÜKSEK LİSANS TEZLERİ

AKIN, Mahmut, **İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1998

UYSAL, Şükrü, Toplumsal Kültürün Örgütlerde Çatışmanın Yönetimine Etkisi,
Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı,
Ankara, 1998,



DİZİN

A

Afyon İl Emniyet Müdürlüğü . ii, vii, xv, xvi, xvii, 56, 57, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96

Algılama v, 24

Amaç iv, 15, 46, 100

Anket ii, 36, 59, 112

Avrupa Birliği xii, 98

B

Birey . iv, vii, viii, 20, 66, 68, 69, 71, 73, 74, 76

Bireysel . iv, v, xvi, 5, 12, 17, 26, 30, 58, 66, 95

C

Cinsiyet vii, ix, 58, 68, 69, 70, 84, 85, 90

Ç

Çatışma . iv, vii, viii, xi, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 23, 25, 27, 29, 32, 36, 49, 58, 59, 67, 69, 70, 72, 73, 75, 77, 92, 93, 95, 109, 111, 112, 113

Çatışma Süreci iv, xi, 8, 9, 10

Çatışma Yönetimi vii, xi, 6, 8, 10, 23, 49, 58, 59, 109, 111, 112, 113

Çatışma, 36

D

Değişken 13

Demografik vi, 60

Diyalektik vi, 54

E

Eğitim 25, 32, 57, 64, 65, 111, 112

Emniyet Genel Müdürlüğü i

Emniyet Teşkilatı . ii, 61, 96, 97, 99, 100

Engellenme xi, 13, 14, 15, 113

F

Farklılaşma v, 28

Frekans vi, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 65

G

Görev .. vii, viii, ix, x, 58, 64, 76, 77, 89, 95

Grupçi .. vii, viii, xvi, 66, 67, 68, 70, 71, 73, 74, 76, 92, 93, 95

Gruplar Arası . v, vii, viii, 20, 25, 67, 69, 70, 72, 75, 77, 112

Güç Kullanma v, 43

H

Hata 66, 67, 78, 79, 80, 81, 82, 83

Hayal Kırıklığı iv, 13

Hükmetme ix, 43, 59, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95

İ

İhtiyaç xi, 12

İletişim v, vi, 22, 46, 51, 111

İstatistiksel vii, xiii, 63, 64

İşgören vi, 51, 52

İşletme i, xii, 19, 24, 25, 34, 36, 45, 108, 110, 112, 114

K

Kaçınma iv, v, ix, 16, 38, 59, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95

Kaynak 7, 9, 10, 13, 14

Kıdem viii, x, 58, 73, 87, 93

Kruskal-Wallis Testi viii, ix, 60, 74, 75, 76, 77, 85, 86, 87, 88, 89

M

Mann-Whitney Testi .. vii, viii, ix, x, 60, 68, 69, 70, 71, 84, 85, 90, 91, 92, 93, 94, 95

Medeni Durum vii, viii, ix, 69, 70, 85, 91

Model 58, 113

O

One-Sample T Testi .. 60, 66, 67, 68, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84

Organizasyon . i, v, 6, 12, 13, 23, 35, 36, 41, 108, 111, 114

Organizasyon, 6, 41

Ö

Ödül.....	36
Ödüllendirme.....	v, 36
Ödün Verme .	viii, ix, 59, 79, 80, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95
Öğrenim....	vii, viii, ix, x, 58, 63, 64, 74, 75, 88, 94, 96
Örgüt ...	6, 11, 12, 13, 19, 24, 26, 27, 28, 96, 112
Örgütsel Davranış	7, 9, 11, 24, 108, 110
Örgütsel İklim.....	v, 27
Örneklem	vii, viii, ix, xii, 57, 60, 66, 67, 68, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84

P

Pazarlık.....	v, 41, 42
Performans.....	v, xi, 7, 36
Personel	xv, 57, 64, 65
Polis....	i, viii, ix, x, xvi, 2, 3, 15, 61, 62, 63, 64, 71, 72, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 109, 113
Polis Amiri.....	62, 71, 72
Polis Memuru	61, 62, 71, 72
Problem	v, xv, 40, 65
Problem Çözme	v, 40

R

Rol.....	iv, v, 17, 18, 33, 34, 108, 112
----------	---------------------------------

S

Sorun Çözme	viii, ix, xvi, 78, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95
Sorun Çözme.....	95

Ş

Şeytanın Avukatlığı.....	vi, 53
--------------------------	--------

T

Tek Örneklem t-Testi	80, 81, 82, 83
Tek Yönlü Varyans Analizi ...	viii, x, 60, 72, 73, 92, 93, 94, 95
Toplantı.....	53, 109

U

Uzlaşma	v, ix, xvi, 25, 41, 42, 59, 82, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 112
Uzmanlaşma	v, 35

Ü

Üçüncü Taraf	v, 42
--------------------	-------

Y

Yaklaşım.....	iv, 12, 15, 16
Yaş.	vii, viii, ix, x, 58, 62, 63, 73, 86, 92
Yönetici	24
Yönetim .	i, v, xvii, 6, 11, 23, 28, 29, 36, 41, 108, 111, 114
Yumuşatma	v, 39