

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

KURUM İÇİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA EĞİLİMİNİN BAZI DEĞİŞKENLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ: TARSUS İLÇE EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Cengiz DOĞAN

Danışman
Doç. Dr. Cemal ALTAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mayıs, 2016



T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurum İçi İletişim ve Çatışma Eğiliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik kurallara ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

25/ 05 /2016

Cengiz Doğan

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne, Cengiz Doğan tarafından hazırlanan Kurum İçi İletişim ve Çatışma Eğiliminin Bazı değişkenler Açısından İncelenmesi: Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı



Başarısız



Üye

Doç. Dr. Cernal ALTAN
(Danışman)

Üye

Doç. Dr. Hacı KURT

Üye

Prof. Dr. Kamuran ELBEYOĞLU

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tez çalışmasının planlanıp yürütülmesinde değerli önerileri ile beni yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Cemal ALTAN başta olmak üzere, araştırmanın değişik aşamalarında yardım ve desteğini esirgemeyen, Mersin İl Emniyet Müdürü Sayın Dr. Rahmi BAŞTUĞ'a, çalışmaya katılıp, samimi ve içten yanıtlar vererek katkılar sağlayan Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personeline teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Araştırma konumu seçmemde bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen, istatistiksel analiz çalışmaları sırasında sürekli destek olan Toros Üniversitesi Psikoloji Bölümü Öğretim Görevlisi ve aynı zamanda dönem arkadaşım 4. Sınıf Emniyet Müdürü, Dr. Bülent Tansel'e içtenlikle teşekkür ederim.

Akademik çalışmalarım sırasında göstermiş oldukları sabır, üstün anlayış ve yardımları için başta sevgili eşim Halide DOĞAN'a, biricik, canım kızlarım Merve, Sude ve Ela'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Cengiz DOĞAN

ÖZET

KURUM İÇİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA EĞİLİMİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: TARSUS İLÇE EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Bu araştırmada, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim ve çatışma eğilimi tutumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki hizmet süresi, eğitim durumu, çalışılan birim, haftalık mesai saati, hobi durumu, mesleği seçme nedenleri, mesleği değiştirmek isteyip istemediği değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma evrenini 2015 yılı içerisinde Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme evrenden 'Random Yöntemi' yoluyla seçilen, 33'ü (% 13) kadın, 221'i (% 87) erkek toplam 254 polis dâhil edilmiştir.

Araştırmada veriler sosyo demografik bilgilerin yer aldığı 'Kişisel Bilgi Formu (KBF)'yla elde edilmiş olup, Işık (2005) tarafından geliştirilen Kurum İçi İletişim Ölçeği (KİÖ) ile Dökmen (1986) tarafından geliştirilen 'Çatışma Eğilimi Ölçeği (ÇEÖ)' kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde bağımsız değişkenlere göre, ölçeklerden elde edilen tutum puanlarının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve varyans analizi yapılmıştır. Sayısal değişkenlerin karşılaştırılmasında, ikili gruplar için "t testi", ikiden fazla gruplarda "tek yönlü varyans analizi (ANOVA)" uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda çıkan "F" değerinin anlamlı çıkması durumunda, ortalamalar arası farkın kaynağını bulmak için "Tukey Testi" uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular; Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim tutumlarının çalışılan birim, haftalık mesai saati, mesleği seçme nedeni, mesleği değiştirmek isteyip/istemediği durumları arasında anlamlı farklar bulunduğu

şeklindedir. Bu farklılıklara göre, operasyonel birimlerde çalışan polislerin polis merkezleri, trafik hizmetleri ve büro hizmetlerinde çalışan polislere göre kurum içi iletişim tutumlarının olumlu yönde daha yüksek olduğu; haftalık mesai saatlerine göre, haftada 40-59 saat süreyle çalışan polislerin haftada 60-79 saat süreyle ve 80 saat ve üzeri süreyle çalışan polislere göre kurum içi iletişim tutumlarının olumlu yönde daha yüksek olduğu; ailesinin isteği ile mesleği seçen polisler ile başka bir şansı kalmadığı için mesleği seçenler ve ekonomik koşullardan dolayı mesleği seçenlere göre kurum içi iletişim tutumlarının olumlu yönde daha yüksek olduğu; mesleklerini değiştirmek istemeyen polislerin, mesleklerini değiştirmek isteyen ve yorum yok yanıtını veren polislere göre kurum içi iletişim tutumlarının olumlu yönde daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; polislerin yaşamış oldukları kurum içi iletişim tutumlarının çalıştıkları birimlere, çalışma sürelerine göre farklılaştığı, bu farklılaşmaların nedeni olarak, çalışma şartlarının ve koşullarının etken olduğu yönetsel açıdan tartışılmıştır. Kurum içi iletişim tutumlarında yaşanan bir diğer farklılaşma, mesleği değiştirmek isteyen polislerde yaşanmaktadır. Bu doğrultuda, yönetsel açıdan polislerin yaşamış oldukları sıkıntıların neler olduğu, mesleğe girdikten sonra meslek içindeki beklentilerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesi konularında değerlendirilmelerde bulunulmuştur. Araştırma bulguları, literatür ışığında yönetsel açıdan tartışılarak yorumlanmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Türk Polis Teşkilatı, Kişilerarası İletişim, Kurum (Örgüt) İçi İletişim Tutumları, Çatışma Eğilimi Tutumları.

ABSTRACT

EXAMINING SOME OF THE VARIABLES IN TERMS OF INTERNAL COMMUNICATIONS AND CONFLICT TENDENCIES: TARSUS DISTRICT POLICE DEPARTMENT SAMPLE

In this study, Tarsus District Police Department staffs' internal communication and conflict tend attitudes of gender, age, marital status, working time in job, education level, department, weekly working hours, hobby status, reasons for choosing the job and whether want to change the job or not that differentiating according to the variables were examined.

This research is descriptive study that uses universe from Tarsus District Police Department in 2015. Sample universe of survey consist of 254 police officers, 33 from female (13 %) and 221 from male (87 %), selected by the Random Method.

In this research, socio demographic information of participants were collected by Personal Information Form, Internal Communication Scale were developed by Işık (2005), and Conflict Tendency Scale were developed by Dokmen (1986) were used. During the analyses of survey results, arithmetic averages, standart deviations and variation analysis of attitude points extracted from the scales with respect to independent variables were used. For comparing numeric variables, 't test' for pairs, and 'one way variation analysis (ANOVA)' for groups more than two were used. Where the 'F' value of variation analysis was meaningful, 'Dunet-C' test was utilized for finding the source of the differences between averages.

The findings obtained in the study; The unit studied the attitudes of internal communication Tarsus District Police Department staff, weekly working hours, reason for

job selection, whether want to replace the professional/or not as significant differences between the situations in which it is stated.

Based on these differences, operational police units, working in the police stations, traffic services and office premises by the police communication services in the attitudes of employees was higher in the positive direction; according to the weekly working hours, 40-59 hours a week, working for 60-79 hours a week and 80 hours and higher police officers and over by police for running internal communication attitudes was higher in the positive direction; with the request of the police family who chose the profession because of the occupation and the economic conditions for the stay selects another chance to choose a profession based on in internal communication attitudes was higher in the positive direction; the police want to change their profession, according to police who want to change their profession and that the response does not comment on the positive aspects of internal communication attitude that has achieved higher results.

Research findings of the survey indicate significant differences between attitudes of internal communications depending on the departments and working time, as the cause of these variations, working conditions and terms of factors that are discussed in terms of management. Another variation of difference in internal communication attitude, experienced in police groups that want to change the job. In this respect, the administrative point of view that what the difficulties they have experienced police officers, after entering the job to determine the factors that affect negatively the expectations that have been made in vocational subjects assessed in studies.

Key Words: Turkish National Police, Interpersonal Communication, Internal Communication Attitudes, Conflict Tendencies Attitudes.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
I.1. Problem Durumu	5
I.2. Problem Cümlesi	6
I.3. Alt Problemler	6
I.4. Araştırmanın Denenceleri.....	8
I.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
I.6. Araştırmanın Amacı	9
I.7. Araştırmanın Önemi	10
I.8. Tanımlar	11
II. BÖLÜM.....	14
KURAMSAL ÇERÇEVE	14
II.1. İletişim.....	14
II.1.1. İletişim Kavramı ve Tanımı	14
II.1.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi	15
II.1.3. Kurum İçi İletişimin İşlevleri.....	17
II.1.4. Kurum İçi İletişim Süreci ve Öğeleri.....	20
II.1.5. İletişim Türleri	24
II.1.5.5. Örgüt İçi İletişim.....	32

II.2. Çatışma Kavramı.....	36
II.2.1. Çatışmanın Tanımı.....	36
II.2.2. Çatışmaya İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	38
II.2.3. Çatışmanın Nedenleri.....	43
II.2.4. Çatışma Türleri	54
II.2.5. Çatışmanın Çözümü ve Çözüm Yöntemleri	63
III. BÖLÜM	72
ÖRGÜTSEL AÇIDAN GÜVENLİK HİZMETLERİ VE POLİSİN DURUMU	72
III.1. Güvenlik Hizmetleri ve Polis Teşkilatı.....	72
III.2. Demokrasi, Hukuk Devleti ve Polis	73
III.3. Güvenlik Hizmetlerinde Halk Desteği.....	74
IV. BÖLÜM.....	77
YÖNTEM	77
IV.1. Araştırmanın Modeli.....	77
IV.2. Evren ve Örneklem	77
IV.3. Veri Toplama Araçları.....	80
IV.3.1. Çatışma Eğilimi Ölçeği	80
IV.3.2. Kurum İçi İletişim Tutum Ölçeği	81
IV.3.3. Anket Formu	81
IV.4. Verilerin Analizi	82
V. BÖLÜM.....	83
BULGULAR	83
V.1. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular.....	83

V.2. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	86
V.3. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	87
V.4. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular.....	89
V.5. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	91
V.6. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştıkları Birimlere Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	93
V.7. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Süresine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	96
V.8. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular.....	98
V.9. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Nedenlerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	99
V.10. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İç İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular	102
V.11. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	104
V.12. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	106

V.13. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	107
V.14. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	109
V.15. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	110
V.16. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştıkları Birimlere Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	112
V.17. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	114
V.18. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	116
V.19. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular	117
V.20. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleklerini Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular .	119
SONUÇ ve ÖNERİLER	121
KAYNAKÇA.....	134
EKLER	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kişisel Demografik Faktörlerin Betimleyici İstatistiklerine Göre Sayı ve Yüzde Puanları	78
Tablo 2. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre, Kurum İçi İletişim Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri.....	84
Tablo 3. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	86
Tablo 4. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 5. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	88
Tablo 6. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .	89
Tablo 7. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	90
Tablo 8. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Hizmet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
Tablo 9. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	92

Tablo 10. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri	
Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	92
Tablo 11. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştığı Birimlere Göre Sayısal	
Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları	
ve Standart Sapmaları	94
Tablo 12. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri	
Puanlarının Çalışılan Birime Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	94
Tablo 13. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Süresine Göre Sayısal	
Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları	
ve Standart Sapmaları	96
Tablo 14. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri	
Puanlarının Haftalık Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	
Sonuçları	97
Tablo 15. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre, Kurum İçi	
İletişim Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri	98
Tablo 16. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Nedenlerine Göre Sayısal	
Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları	
ve Standart Sapmaları	100
Tablo 17. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri	
Puanlarının Mesleği Seçme Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	
Sonuçları	101
Tablo 18. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Değiştirmek İsteyip	
İstemediklerine Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri	
Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	102

Tablo 19. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri	
Puanlarının Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Tek Yönlü	
Varyans Analizi Sonuçları	103
Tablo 20. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre, Çatışma Eğilimleri	
Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri.....	104
Tablo 21. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Sayısal Dağılımları,	
Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	106
Tablo 22. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Yaş	
Düzeylerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	107
Tablo 23. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Sayısal	
Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart	
Sapmaları	108
Tablo 24. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Medeni	
Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	108
Tablo 25. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Sayısal	
Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart	
Sapmaları	109
Tablo 26. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Tutum Puanlarının	
Hizmet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 27. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Sayısal	
Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart	
Sapmaları	111
Tablo 28. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Eğitim	
Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	111

Tablo 29. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştığı Birimlere Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	113
Tablo 30. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimi Puanlarının Çalışılan Birime Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	113
Tablo 31. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Süresine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	114
Tablo 32. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Haftalık Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo 33. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri	116
Tablo 34. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Nedenlerine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	117
Tablo 35. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Mesleği Seçme Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
Tablo 36. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları	119
Tablo 37. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	120

GİRİŞ

Genel anlamda iletme eyleminin karşılıklı olarak yerine getirilmesi olarak tanımlanan iletişim, terim olarak eski çağlara dek uzanmasına karşın, bu alandaki bilimsel çalışmalar, Aristo modelinden (İ.Ö. 54) 2500 yıl sonrasına, 20. yüzyılın başlarına dayanır. Kişilerarası iletişime olan ilgi, 1960’lardan sonra başladığı söylenebilir (McQuail ve Windahl, 2003:46; Çubukçu, 2006:52).

İletişim, Latince ortak anlamına gelen “communis” ve ortak kılma anlamına gelen “comminicare” sözcüklerinden gelen İngilizce “communication” kavramının karşılığıdır (Güçlü, 2003). Sözcük, XV. yüzyıldan sonra bilgiyi topluluğa yayma anlamında kullanılmıştır. XX. yüzyılda kitle iletişim araçlarının ulaştığı gelişim düzeyi, insanlararası iletişimi sağlayan araçlardaki teknolojik gelişmeler ve kişilerarası iletişimin kazandığı önemle birlikte doğa ve insan bilimlerinde sıklıkla kullanılır olmuştur (Köknel, 2005:27).

İletişim en geniş anlamda “ insanlar arasında kavramları ortak kılmadır.” İletişim, bilgi, düşünce, beceri ve duyguların sözcük, resim, grafik vb. semboller yardımıyla iletilmesidir. Kaynak ve hedef arasında birtakım davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, tutum, duygu, davranış ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için ortaya konan etkileşim sürecidir (Güçlü, 2003:21).

Sosyal bir varlık olan insanın temel gereksinimlerinden biri, başkaları ile birlikte olmaktır. İnsan, kişilerarası ilişkilerle varlığını sürdürdüğünden, farkında olarak ya da olmayarak belirli bir sosyal çevre içinde yer alan bireyler ile sürekli iletişim ve etkileşim halindedir (Cüceloğlu, 1997:14). Bireyler bu etkileşimin doğal bir sonucu olarak zaman zaman kişilerarası ilişkilerinde sıkıntılar ve çatışmalar yaşayabilmektedir. Ancak

anlaşmazlıklar taraflar arasında bir gerginliğe, huzursuzluğa yol açtığı zaman kişilerarası çatışmaya dönüşmektedir (Öğülmüş, 2006:19). İnsanların birbiriyle etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken, sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde anlaşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992:42).

Bununla birlikte, bireyler ve gruplar arasındaki uyumsuzluklar sıra dışı bir olaydır. Önemli çatışma alanlarını daha iyi anlamak, yöneticilerin organizasyon hedeflerine ulaşması için çalışanları daha verimli kullanmasını sağlar (Gümüştuyu ve Ekinci, 2008:14). Kişiler, belirlenen ortak hedeflere ulaşmak için, ihtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında, işletme içerisinde yaşanan huzursuzluk ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, birey, grup, örgüt ve örgütlerarası olmak üzere farklı düzeylerde ele alınan “çatışma” kavramı, dikkat çekici bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar dizisi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010:684).

Çatışma; bireylerin kendi içlerinde, kişilerarası, grup içinde veya gruplararası düzeylerde amaç, algı, düşünce gibi farklılıkların yaşandığı bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda çatışma yönetim sürecine etki eden çok sayıda değişkenin olması da konuyu daha karmaşık hale getirmektedir. Ayrıca çatışmayı yönetmek ve olumlu şekilde sonlandırabilmek yöneticilerin en büyük sorunlarından biri haline gelmektedir (Meriç, 2012:81). Robbins (1994:3)’e göre örgütsel yaşamın gerçeği olan çatışma; bireylerarası, grup içi ve gruplararası düzeylerde amaç, algı, düşünce, inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır. Kelime olarak

olumsuzluk anlamına gelir. Yıkıcı etkisiyle bireylerde stres ve depresyona; işletmelerde ise verimlilik kaybı ve işten ayrılma gibi durumlara neden olabilir.

Kısaca çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü sayılabilir. Bununla birlikte, çoğu çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok, işletmelerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar. Kişilerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir (Eren, 2010:543). Çatışmaların nedenleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmak, yöneticiler açısından çatışmaları etkin şekilde yönetebilmek adına çok önemlidir. Çatışmaların nedenlerinin iyi anlaşılmış olması; çatışmanın olumlu yönlerinin ve ortaya çıkardığı enerjinin örgütsel etkinliğe ulaşmak için veri olarak kullanılabilmesi fırsatını hazırlayacaktır. Toplumsal alanda yaşanan gelişmeler, örgütsel açıdan örgüt üyelerinin meydana gelen olayları farklı algılamaları, aralarında çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir. Algılama farklılıkları, insanların davranış ve düşüncelerinde de farklılığa neden olur. Bu farklı davranış ve düşünceler de potansiyel çatışma niteliğindedir (Baysal ve Tekarslan, 1996:312; Ertürk, 2000:230).

Günümüzde her alanda meydana gelen değişmelerin Emniyet Teşkilatını da etkilediği, bu doğrultuda toplumdaki sosyal gelişim ve değişimin farklı boyutlar kazanmasıyla, otorite ve otoritenin sembolü durumundaki polise karşı bakış açısının değiştiği ve klasik polislik anlayışının ötesinde, polisten beklentilerin de arttığı gözlenmektedir. Çağımız koşullarında polislik, değişen ve kendini pek çok alanda yenilemek zorunda olan bir meslek görünümündedir.

Yapılan bu araştırmada, bir ilçe emniyet teşkilatında görev yapan polislerin kurum içi iletişim ve çatışma eğiliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi

amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi, alt problemleri, denenceleri, sınırlılıkları, amacı ile araştırmanın önemine ve araştırmada yer alan bazı tanımlamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında iletişim ve çatışma kavramlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, örgütsel açıdan polis teşkilatında kurum içi iletişim ve çatışma çözme kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmiş, beşinci bölümde araştırmada elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde sonuç ve öneriler belirtilmiştir.



I. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I.1. Problem Durumu

Emniyet Teşkilatı'nda Kurum içi iletişim ve çatışma eğilimlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesini bir ilçe polis teşkilatı araştırma evreninde incelemeyi konu edinen bu çalışmada, yönetsel açıdan mevcut durum incelenecektir. Niceliksel açıdan yüksek oranda personele sahip olan emniyet teşkilatı, hizmet alanında, yüz yüze ilişkilerin egemen olduğu iş akışına sahip bir kurumdur. Bu anlamda kurum içerisinde gerek kişilerarası ilişkilerden ve gerekse hizmet sektöründe gerçekleştirilen iş akışından dolayı zaman zaman personel arasında kişilerarası iletişim sıkıntılarından kaynaklı çatışmaların yaşanabildiği söylenebilir.

Bu anlamda bu çalışmada, mevcut durum bazı değişkenler açısından incelenerek elde edilecek bulgular ışığında değerlendirilip tartışılacaktır. Emniyet Teşkilatında etkin bir yönetimin oluşturulabilmesi ve verilen hizmetlerde kalitenin nitelik ve nicelik açısından belli standartların üzerine çıkarılabilmesi açısından bilimsel anlamda değerlendirmeler yapılarak önerilerde bulunulacaktır. Bir başka deyişle, bu çalışmayla elde edilecek veriler ışığında yönetimin etkin şekilde varlığını sürdürebilmesi için mevcut durumda yaşanan aksaklıklar varsa ortaya konularak önerilerde bulunulacaktır. Emniyet teşkilatına ve alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülen bu çalışmada, problem cümlesi doğrultusunda aşağıda yazılı bulunan araştırma soruları (alt problemler) incelenecektir.

I.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi, ‘Kurum İçi İletişim ve Çatışma Eğiliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği’ şeklindedir.

I.3. Alt Problemler

Araştırmada ifade edilen problem cümlesinin daha ayrıntılı incelenmesi için, aşağıda yazılı sorulara yanıt aranmıştır;

1. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’
2. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’
3. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri medeni durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’
4. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri meslekteki hizmet sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?’
5. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri eğitim durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’
6. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri çalıştıkları birimlere göre bir farklılık göstermekte midir?’
7. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri haftalık çalışma saatlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

8. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri hobi durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’

9. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri mesleği seçme nedenlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

10. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri mesleklerini değiştirmek isteyip istemediklerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

11. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

12. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’

13. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri medeni durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’

14. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri meslekteki hizmet sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

15. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri eğitim durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’

16. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri çalıştıkları birimlere göre bir farklılık göstermekte midir?’

17. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri haftalık çalışma saatlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

18. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri hobi durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’

19. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri mesleği seçme nedenlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

20. ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri mesleklerini değiştirmek isteyip istemediklerine göre bir farklılık göstermekte midir?’

I.4. Araştırmanın Denenceleri

Bu araştırmanın denenceleri aşağıda belirtilmektedir.

1. İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli personelin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, meslekteki hizmet sürelerine, çalıştıkları birimlere, çalışma saatlerine, mesleği seçme nedenlerine, mesleklerini değiştirmek isteyip istemediklerine göre kurum içi iletişim becerileri yüksek olan çalışanların, kurum içi iletişim becerisi düşük olan bireylere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

2. İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli personelin çatışma çözme becerileri cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, meslekteki hizmet sürelerine, çalıştıkları birimlere, çalışma saatlerine, mesleği seçme nedenlerine, mesleklerini değiştirmek isteyip istemediklerine göre yüksek olan çalışanın, çatışma çözme becerisi düşük olan bireylere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

I.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir.

1. Bu çalışma Mersin ilinin en büyük ilçesi olan Tarsus'da İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşadığı kurum içi iletişim ve çatışma çözme eğiliminin bazı değişkenler açısından incelenmesini konu etmektedir. Yapılan araştırma, çalışmanın gerçekleştirileceği ilçenin ve organizasyonel yönetimin büyüklüğü ile orantılı olarak diğer ilçelerle karşılaştırılması bakımından sınırlılık göstermektedir.

2. Yapılan araştırma, Tarsus İlçesinin nüfus olarak kitlesel yoğunluğu ve karşılaşılan toplumsal olayların niceliksel ve niteliksel açıdan büyüklükleri açısından diğer ilçelerle karşılaştırılması bakımından sınırlılık göstermektedir.

3. Çalışmanın Emniyet Teşkilatı gibi, dışarı bilgi verme konusunda hala birtakım korkulara sahip bir kurumda yapıyor olması, bilgilere ulaşmada zorluklar yaratmaktadır.

4. Bu alanda literatürdeki bilgilerin sınırlı olması, teorik çerçeveyi oluşturmada zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır.

I.6. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, polislerin iletişim becerileri ve kullandıkları çatışma çözme becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu doğrultuda ‘organizasyonel yönetim açısından ilçe emniyet müdürlüğü personelinin yaşadığı kurum içi iletişim ve çatışma eğiliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi’ konulu bu çalışmada kurum içinde yaşanan kurum içi iletişim problemleri ile çatışma çözme becerileri yönetsel açıdan incelenecektir.

Çalışmada, İlçe Emniyet Müdürlüğü örneğinden hareketle kurum içinde yaşanan çatışmaların nedenleri irdelenmeye çalışılmıştır. Öte yandan çalışanların beklenti

ve isteklerini iletmede, üst yönetimle yaşadıkları zorlukların kurum içi iletişime olan etkisinin araştırılması da araştırmadan beklenen sonuçlar arasında yer almaktadır. Çalışanlara yönelik kurum içi iletişimin temel amacı; kurumsal felsefenin, kurumsal amaç ve düşüncelerin iletilmesidir. Buna bağlı olarak İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin üst yönetimden beklentilerinin ve isteklerinin iletilmesinde yaşadığı zorlukların bazı değişkenlere göre kurum içi iletişime olan etkisinin araştırılması da öngörülmektedir.

I.7. Araştırmanın Önemi

Meslekleri gereği çevreleriyle sürekli iletişim halinde olan polisler için iletişim becerileri oldukça önemlidir. İletişim becerisi polislerin hem iş hem de kişisel yaşamlarında karşılaştacakları kişilerarası problemlerle başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Hamamcı ve Duy, 2005:73). Bütün örgütlerde olduğu gibi polis teşkilatında da en önemli girdi insandır. Diğer mesleklerden farklı olarak günün 24 saatinde izinli dahi olsa herhangi bir adli olaya müdahale etmek zorundadır. Yoğun ve düzensiz çalışma saatleri, mesleki tehlike, örgütsel sorunlar, sosyal olanakların sınırlılığı, emniyet mensupları arasında çatışmalara sebep olmaktadır. Bu sebeple stres ve baskı altında kalan personel hem sivil hayatında hem de iş hayatında mutsuz olur, tükenmişlik durumunu yaşar ve verimsiz çalışır (Taşdöven, 2005:46).

Kurumdaki çalışanlar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge örgütsel iletişimidir (Akıncı Vural, 2010:112). Etkin bir iç iletişim, kurumsal itibarı ve güvenilirliği de artırabilmektedir. Çünkü çalışanlar, özellikle dış paydaşlar tarafından güvenilir kaynaklar olarak görülmektedir (Dawkins, 2004:58; Hannegan, 2004'ten akt. White, Vanc, Stafford, 2010:3).

Bununla birlikte çatışmaların kaynağını bireyler, gruplar ve topluluklar arasındaki anlayış farklılıkları oluşturduğundan, çatışma gerçekte yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir durumdur. Bu nedenle çatışma bir örgütte, optimum düzeyde olduğunda örgüt için yararlıdır. İşletme yöneticileri, örgütte çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine, çatışmanın fırsata dönüştürülebilmesi için işbirliğini pekiştiren bir yaklaşım ortaya koymalıdır (Başak, 2010:1).

Bu araştırmada örgüt içerisinde yaşanan kurum içi iletişim ve çatışma eğilimlerinin tespiti ve bu çatışma eğilimlerinin hangi değişkenlere göre farklılık göstermekte olduğunu ortaya koyarak, çözümü için kurumsal anlamda yönetim açısından nelerin yapılması gerektiği yönünde önerilerde bulunulacaktır. Bu araştırma, polis teşkilatı çalışanlarına katkı sağlayacağı düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir. Karşılaşılan sorunların tespiti açısından diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülen bir çalışmadır.

1.8. Tanımlar

Kişilerarası İletişim; kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere ‘kişilerarası iletişim’ adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimlerini sürdürürler. Kişilerarası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz yüze olmalıdır, katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alış verişi olmalıdır. Söz konusu mesajlar sözlü (verbal) ve sözsüz (nonverbal) nitelikte olmalıdır. Kişilerarası iletişim aynı zamanda psikolojik nitelikli bir bilgi alış veriştir (Dökmen, 2013:41-42).

Kurum (Örgüt) İçi İletişim; örgütsel iletişim, örgüt içinde ve dışında gerçekleşen iletişimdir. Örgüt içi iletişim, örgüt dâhilinde gerçekleşirken, örgütler arası iletişim, örgütün haricindeki örgütlerle olan ilişkisini içermektedir. Örgütsel iletişim

doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün amaçlarının yerine getirilmesi ile ilgilidir ve bu bağlamda örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında ve örgütle dış çevre arasında, bilgi ve düşünce alışverişidir (Tutar, 2003:42).

Kurumsal iletişim; örgütle ilişkili olduğu diğer birimler arasında gerçekleşen ileti alış veriş olarak da tanımlanmıştır (Şimşek, 2009:294). İşlevsel bir örgüt kültürünün oluşturulması, birimler arasında koordinasyonun sağlanması, problemlerin çözümü, motivasyonun sağlanması, çatışmaların giderilmesi açısından iletişim, örgütlerde önemli işlevler üstlenmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki her türlü iletişim kanalının açık olmasına özen göstermek gerekmektedir. Aksi halde örgüte ilişkin bilgiler, örgütün hizmet verdiği alana farklı kanallardan, farklı şekillerde ulaşacak ve arzu edilmeyen bir örgütsel imaj oluşacaktır (Biber, 2007: 78).

Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi özel önem taşımaktadır. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir (Akıncı Vural, 2010:140).

Çatışma Eğilimi; çatışma, kişinin kendi içinde yaşadığı birbirine ters iki amaç ve güdünün aynı anda olduğu bir durum olarak çıkabileceği gibi kişiler arasında da çıkabilmektedir. Kişiler arası çatışma birbirine zıt ilgi, görüş ya da fikir taşıyan kişiler arasında oluşan etkileşim olarak ifade edilmektedir. Kişilerarası çatışmaların başlangıç

nedenleri olarak, farklı biliş, algı, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri gibi kişisel faktörler, kültürel faktörler, rol farklılıkları, sosyal ve fiziksel çevreler, iletişim sürecinde verilen mesajın niteliği gibi unsurlar sıralanmaktadır (Arslan, 2010:76-78).

Örgütsel Çatışma; örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, iletişim eksikliği veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklardır (Uçar, 2007:10). Kişiler arası farklılıklar, örgütü yönlendiren stratejilerin farklılığı ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar gibi nedenlerle örgütlerde çatışma doğmaktadır. Buna göre çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına karışmasına neden olan olaylar dizisidir şeklinde tanımlanabilir. (Eren, 2010:543).

Türk Polis Teşkilatı; Türk Polis Teşkilatı modern anlamda 10 Nisan 1845 tarihinde İstanbul'da kurulmuştur. Halen 1937 tarihli ve 3201 sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu'na dayanarak örgütlenmiş ve 1934 tarihli 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu ile yetkilendirilmiş bir teşkilattır. İçişleri Bakanlığı'na bağlı bir genel müdürlüktür. Merkezde Daire başkanlıkları, taşrada İl ve İlçe Emniyet Müdürlükleri olarak örgütlenmiştir. Daha çok suç olmadan önce önleme işi ön plandadır. Yaklaşık olarak 250.000 personeli ile görev yapmaktadır. Sahil Güvenlik Teşkilatı (Sahil ve Denizlerde) ve Jandarma teşkilatı (köy ve kırsal alanlarda) ile bölge paylaşımı yapılmış ve sadece il ve ilçe merkezlerinde (polis) görev yapmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2012).

II. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

II.1. İletişim

II.1.1. İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim; Latince ortak anlamına gelen “communis” ve ortak kılma anlamına gelen “comminicare” sözcüklerinden gelen İngilizce “communication” kavramının karşılığıdır. İletişim geniş anlamda “insanlar arasında anlamları ortak kılma” (Güçlü, 2003:38). İletişim; bireyin kendinde meydana gelen dengesizlik durumunu düzeltmek için, gereksinimini kodlaması ve dışarıya ileti vermesi ile başlayan bir süreçtir (Gordon, 1993:18). İletişimin kelime anlamı “ortak kılma”dır. Geniş anlamda iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Tek, 2008:3). Farklı bir tanımla iletişim; emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir (Aydın, 1994:149).

Literatürde iletişim kavramının değişik tanımları bulunmaktadır. Bir tanıma göre iletişim, “bilginin, semboller, işaretler, davranışlar, mimikler vb. şeklinde bir yerden bir başka yere aktarılmasıdır (Budak, 2005:590). Bir başka tanıma göre iletişim, “bir birimden çıkan bilginin, haberin karşı birime ulaşması, onda bir etki uyandırması ve bunun ilk birime geri dönmesi sürecidir” (Köknel, 2005:35). McMahon (2003) iletişimi, diğerleriyle yakınlık kurma aracı olarak tanımlamış, paylaşma ve ait olmanın yolu olduğunu belirtmiştir. Dökmen (2008)’ e göre iletişim; iki sistem arasındaki her türlü bilgi

alış verişidir. Fiske (1996) göre iletişim; amaçlı bir süreçtir ve bu amaç, ortak anlam yaratmak ve istekleri gerçekleştirmektir.

İletişim kısaca anlamı paylaşarak, ortak hale getirme süreci olarak tanımlanabilir. Anlam, duygusal ve düşünsel planda ortak amaçlar üzerinde yoğunlaşmanın ürünüdür (Aydın, 2008:12). İletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. Bu sistemler iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine (örneğin bir bilgisayar) olabilir. Seçenekleri artırmak mümkündür. Nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişini “iletişim” kabul edebiliriz (Dökmen, 2008:41). İletişim esasen bir kişinin diğer kişiyle bağlantı kurma yoluyla kendini anlatmasıdır. Daha resmi bir şekilde açıklayacak olursak, iletişim, anlamların insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirdiği bir işlemdir (Adair, 2004:13).

Toplum yapısı içerisinde kişilerin bir arada bulunması ve ilişkilerin devamını sağlayan yine iletişimdir (Gürgen, 1997:31). Kişiler arası ilişkilerde insanın kendisini yönlendirmede ve değişen gereksinimlerini karşılamada kullanılan iletişim, yaşamın ayrılmaz bir parçası ve toplumsallaşma sürecinin özüdür. “İletişimin olduğu yerde etkileşim, etkileşimin olduğu yerde iletişim vardır” (Zıllıoğlu, 1993:5) Bireyler, grup (lar) ve toplum (kitle) yaşadıkları sürece iletişime muhtaçtırlar.

II.1.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir. İletişim toplumsal bir olgudur, bireyler ya da gruplar arasında ve anlamların paylaşımını sağlar, temel amacı, insanların çevrelerindeki diğer kişiler üzerinde etkili olmasını sağlamaktır (Zıllıoğlu, 1993:21). İnsanların iletişim kurmalarının temelinde bir amaç yatar. İletişimin amaçları; bilgi vermek

veya almak, bir etkinlik için tasvip vermek veya almak, bir imaj ya da kimliği tasdik veya reddetmek, bir emre uymayı veya uymamayı açıklamak, birlikte bir şey yapmak, herhangi bir kazanç sağlamak, paylaşmak, baskı kurmak, tanımak, tanıtmak, bir şeyler almak veya vermek herhangi bir nedenle birliktelik kurmak olarak sıralanmaktadır (Erdoğan, 2002:65). Organizasyonlarda etkin bir iletişim, iletişimin etkileşimli (interaktif) olmasına bağlıdır (Pringle ve Marjorie, 2000).

Farklı bir ifade ile iletişimin amacı anlamdır. Kişinin bir başkasına ya da başkalarına gönderecek bir anlamı yoksa iletişim sürecine girişmenin de bir anlamı ve gerekliliği yoktur. İletişimin oluşması için insanlar arasında ortak bir anlaşma eyleminin olması gerekmektedir (Başaran, 1989:283). Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu fiziki ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir (Baltaş ve Baltaş, 2006:164).

Organizasyonlarda etkin iletişim iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan ilki, iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirir. İkincisi, iletişim yöneticilerin koordinasyon için zamanlarını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir (Kotler ve Nancy, 2006:201). Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin biçimde yerine getirilmesinin temel aracıdır. Bu nedenle yönetimin etkin bir iletişim kurmak için, nasıl bir iletişim sistemi kullanacağı ve bu sistemde ne tür iletişim araçlarının kullanılacağını belirlemesi gerekir (Balta Peltekoğlu, 2001:168).

Bu anlamda, iletişim aracının iyi kullanılması iletişime giren kişilerin beceri ve yetenekleri ile doğru orantılıdır. İletişim becerisi olarak tanımlayacağımız bu yetenekle, taraflar birbirlerini anlama ve kendilerini anlatmayı başarabilirler. Bu beceri geliştirilmez ise tam anlaşma sağlanamaz, dolayısıyla kalıcı ortaklıklar, birliktelikler oluşturulamaz. İnsanların hayatlarının her alanında kullandıkları iletişim, yaşamlarının hem doğal hem de çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Yiğit ve Deniz, 2012:69).

İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bunun da ötesinde bireyler, kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazanırlar (Eroğlu, 1994:9-10). Birçok faktör iletişim sürecine etki eder ve bu süreci olumlu ya da olumsuz şekilde etkiler. Bunları: kişisel faktörler, fiziksel faktörler, sosyal faktörler şeklinde sıralayabiliriz. Kişisel faktörler: kişinin duygu, düşünce ve değer yargılarını; fiziksel faktörler: görünüş özelliklerini ve kalıtımını; sosyal faktörler ise: statü (konum) ve toplum içerisindeki itibarını vs. kapsamaktadır (Koçel, 2010:533-534).

II.1.3. Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Scott ve Mitchele, iletişimin, kurumlarda dört ana fonksiyonunun bulunduğunu belirtmektedir (Akt:Tutar vd., 2003:61). Bunlar:

Kontrol Fonksiyonu: İletişim, görev, yetki ve sorumlulukları belirleyerek, kontrole olanak sağlar. Belirsizlik içeren sorunlarda, problemin kaynağını bulmak ve önlemler almak iletişimle mümkün olur.

Güdüleme Fonksiyonu: İletişim, örgütsel amaçlara bağlılığı, dolayısıyla güdülenmeyi artırır.

Duyguların İfade Edilmesi Fonksiyonu: İletişim, duyguların ifade edilmesini ve sosyal ihtiyaçların doyurulmasını sağlar.

Bilgi İletme Fonksiyonu: İletişim, karar vermede kullanılacak bilgiyi iletmede kullanılır. Etkili kararların alınabilmesi için, alternatiflere ve bilgiye ihtiyaç vardır.

İletişim, kurumlarda pek çok işlevi yerine getirir. Örgütsel bağlamda iletişim altı işlevi yerine getirir (Gülner, 2007:39).

İletişimin Bilgi Verme İşlevi: Bu işlev, kişiye dönük, yansız ve açıklayıcıdır. Çalışanların, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlama işlevini yerine getirir.

İletişimi Düzenleme İşlevi: Bu işlev, iletişimin kurumda düzenleyici politikaları yönetmesi ya da mesajların kurumun devamlılığını sağlamasıdır.

İletişimin Bütünleştirici İşlevi: Ortak bir hedefe doğru görevlerin eş güdümüne, iş bölümüne, grup eş güdümüne ya da iş birimlerinin birleştirilmesine odaklanır.

İletişimin Yönetim İşlevi: Üç amacı yerine getirmeye çalışır. İletişim; personelin neye ihtiyaç duyduğuna, onları daha iyi duruma getirecek bilgiyi öğrenmeye, personelle ilişkiler geliştirmeye odaklanır.

İletişimin İkna Edici İşlevi: Yönetimsel işlevin bir sonucudur. Burada yönetici çalışana özel bir şey yaptırma çabası içindedir.

Sosyalleştirme İşlevi: Bu işlev kurumda iletişim ağlarıyla bütünleşme anlamına gelir. Bu işlev kimin kimle ne konuşması gerektiğini ayrıca ne konuşmaması gerektiğini de belirtir. Kurumun resmi olmayan kurallarını belirtir.

Örgütlerde iletişim fonksiyonları, Thayer (1968) tarafından, beş grupta incelenmiştir (Akt:Tutar ve Yılmaz, 2003:161).

1. Bilgi edinmek ve başkalarına bilgi vermek,
2. Birinin kendisinin ya da başkalarının ipuçlarını değerlendirme,
3. Başkalarını yöneltmek veya yöneltmek,
4. Başkalarını etkilemek veya etkilenmek,
5. Tesadüfi, nötr pozisyonlar.

Son olarak, iletişimin işlevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Demir, 2003:137):

1. Bilgi alış veriş, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir.

2. İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak birbirine bağlı bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağı sürdürürebilmeleri, iletişim ile mümkündür.

3. İnsanların birbirleriyle ilişkilerini sağlayan anlamlar, iletişimle iletilir.

4. İletişim etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür.

5. İletişimin önemli öğelerinden biri de geri dönüttür. İletişimin iletileri taşımak kadar dönütleri taşıma görevi de vardır. İletişimin sağlıklı olarak devam edebilmesi için dönütlerin karşı tarafa bildirilmesi gerekir.

6. Enformasyon taşıma görevi olan iletişim, bu görev sayesinde öğrenme aracı olarak kullanılır.

II.1.4. Kurum İçi İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim, konuşan ve dinleyenin; güdü, algı, eğilim ve tutumlarından oluşan, insan davranışının oldukça karmaşık bir şeklidir. Bireyler, devamlı uyarıcı alırlar, anlam vermek için söylenenlere kod açarlar. Sistem kuramcıları, iletişim ve ilişkinin işleyişine ilişkin bir model geliştirmişlerdir. Konuşmacı, tutum, algı ve düşünceleri, sözcüklere ve ses dalgalarına dönüştürerek bir girdi oluşturur. Dinleyicinin duyu organları, daha sonra düşünce, duygu ve sözcüklere çevrilecek olan ses dalgalarını algılar. Dinleyici sözel veya sözel olmayan davranışla bu girdiye tepki verir. Basit iletişim sistemi bu işlemlerle tamamlanır (Whirter ve Voltan Acar, 2004:73).

Yaşamın kendisi gibi iletişim de bir süreçtir. Bunun anlamı, iletişimin dinamik bir süreç olduğudur. Sürekli değişir ve bu değişim, kesintisiz biçimde devam eder (Tutar, 2003:10). Diğer bir ifadeyle; iletişim, kişilerarası, toplumlararası ya da birey ile toplum arasında oluşan bir süreçtir (Uslu, 2005:37).

Kurum içerisinde çalışanların yaşamlarında büyük öneme sahip iletişim sürecinde kaynağın alıcıya gönderdiği iletinin mümkün olduğu kadar aslına uygun olarak alıcıya ulaşması gerekir. Bu noktada iletişim sürecinde yer alan öğeler ve yapıları önem kazanmaktadır (Demiray, vd., 2008:13). İletişim bir süreç olarak kabul edildiğine göre bu

süreç; kaynak, mesaj, kanal, alıcı, geri bildirim olmak üzere beş ana öğeden oluşmaktadır (Özen, 2001:18).

II.1.4.1. Kaynak

En basit anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, iletiyi gönderen öğedir. Kaynak iletiyi hedefe gönderen kişi, grup, kurum ya da toplum olabilir. Bu anlamda hangi iletişim süreci ele alınırsa alınsın mutlaka bir kaynak söz konusudur (Güven, 2013:6). Kaynak, mesaj oluşturarak, bir kanal ile mesajını alıcıya ulaştıran birimdir. Kaynak iletişimi başlatan birim olmaktadır (Işık, 2004:36).

İletişim sürecinin başarısı, önemli ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Gönderici başkası ile paylaşacak bilgisi olan kaynak ya da kişidir (Hoşgörür, 2002). Kaynak, bilgi, duygu ve becerileri, alıcısına ulaştırmak için bunları özelliklerine uygun semboller haline getirerek mesaj oluşturur. Sonra da bu mesajı, bir araç veya yöntem yardımıyla alıcısının duyu organlarından en az birine iletir (Dilmaç, 2004:48). Diğer bir ifadeyle, kaynak, simge ya da sembollerini kullanarak kodladığı mesajı belirli bir iletişim kanalından alıcıya gönderir (Bayrak, 1995:23).

II.1.4.2. Mesaj (İleti)

Kaynak ögesinden sonra yine iletişim sürecinin önemli bir diğer ögesi olan ve ileti şeklinde de ifade edilen mesaj ise; bir ya da birden fazla kişinin davranışlarında değişiklik yapmak amacıyla düzenlenen işaretler örüntüsü şeklinde tanımlanır (Ergin ve Birol, 2000:224).

İletişim sürecinde kaynak ile alıcı için aynı anlamı taşıyan sembollerle ifade edilen duygu, düşünce ve bilgilerdir. Kaynaktanileticiye iletilen mesaj, yazıyla, sözle ya

da işaretlerle iletilebilir. Mesajın iki önemli ögesi vardır: İçerik ve yapı. İçerik anlamla, yapı semboller ve kodlarla ilgilidir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli, kaynağın ve alıcının ortak yaşam deneyimlerini yansıtan sembollerle iletilmelidir (Güçlü, 2003:52). Çeşitli kanallarla alıcıya iletilen mesaj önce duyu organları tarafından alınır, duyu sinirleri ile beyne iletilir, algılanır, algılanan bu mesaj beyin hücrelerinde iz bırakır ve buna yaşantı denir (Özen, 2001:36).

Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne ‘kod’ adı verilirken (Gökçe, 2006:29), bir bilginin, düşüncenin, duygunun ilettime uygun ve hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesi işlemi ise ‘kodlama’ olarak adlandırılmaktadır (Demiray, 1994:41).

II.1.4.3. Kanal

İletişim sürecinde kaynağın amaçları doğrultusunda alıcıya gönderdiği mesajları yaşayan yöntem ve tekniklere ya da öz anlatımla mesajın gönderildiği ve alındığı ortama kanal adı verilir. Mesajın olmazsa olmaz öğelerinden sayılan kanal, ses dalgaları, ışık dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi, ses, göz, müzik, yazı, renk gibi mesaj (ileti) taşıyan araçlar olarak ta düşünülebilir (Cüceloğlu, 1997, Akt: Şeker, 2000). Duyularımızın özellik ve yeteneklerine bağlı olarak değişik çevresel etkiler gönderilen mesaj ile alınan mesaj arasında farklar oluşmasına; mesajın doğru alınamamasına sebep olabilirler. Özellikle kanal üzerinde etkili olan bozucu faktörler gürültü olarak adlandırılmaktadır (Cüceloğlu, 1997; Fred, 1999).

II.1.4.4. Hedef (Alıcı)

Etkili bir iletişimin en önemli öğelerinden birisi de kaynak tarafından semboller kullanılarak gönderilen mesajı kaynağın gönderme amacına ve anlayışına uygun olarak algılayan alıcıdır. Alıcı, bir iletişim sürecinde kaynağın gönderdiği mesajlara hedef olan kişi veya kişilerdir (Durukan ve Öztürk, 2005:21).

İletişimde alıcı olan kişi çok önemlidir. İletişim sürecinin diğer ucunda yer alan kişi, bir dinleyici konumundadır. Mesaj akışında alıcı kişinin tutumu, iletişimin akışını belirleyen önemli bir etkidir. İletişimde esas olan mesajlardaki sözcüklere verici kişi tarafından giydirilmiş olan anlamdır. Alıcı kişinin mesaj kodlarını çözerken, vericiyi anlama içinde olmalıdır. Bunun için önemli olan doğru ve etkin dinlemedir (Büyükan, 2004).

Bu süreçte her ikisinin de (kaynak ve hedef) aktifliği belirgindir. Bu özelliğinden kaynaklı olarak kişilerarası iletişime yüz yüze iletişim adı da verilir. Yüz yüze iletişimde tek taraflılık (enformasyon) hiçbir şekilde söz konusu olmamaktadır. Bunun temel nedeni ise kaynak ile alıcı arasında engellenmesi mümkün olmayan beden dilinin yarattığı etkileşimdir (Güven, 2013:10).

II.1.4.5. Dönüt (Geri Bildirim/Aydınlatıcı Yankı)

İletişim; mesajın alıcıya iletilmesinden sonra onun gönderdiği tepkilerin kaynağa ters yönde gelişi ile tamamlanır (Özen, 2001). Dönüt, aydınlatıcı yankı, geri besleme, geri bildirim kelimeleri ile eş anlamlılık ifade etmektedir. İletişim sürecinde kaynağın alıcıya mesajı göndermesi sonucunda alıcının bunu mutlaka doğru algılayacağı anlamına gelmez. Bunun için kaynağın alıcının mesajı nasıl algıladığını görerek ona göre iletişimi şekillendirmesi gerekir (Durukan ve Öztürk, 2005).

Alıcı, mesajı kod açma ve yorumlama süreçleri yoluyla anlamlandırır ve alıcıya tekrar bir mesaj gönderir. Gönderilen bu mesaj, mesajı ilk gönderen kişi açısından hem bir girdi hem de bir geri bildirimdir. Geribildirimün kişilerarası iletişimdeki işlevi de karşılıklı gidip gelen mesajların doğru algılanıp algılanmadığını test etmektir (Kaya, 2010).

II.1.5. İletişim Türleri

İletişim türlerini; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç gruba ayırabiliriz. Bir başka sınıflandırma biçimine göre ise iletişim; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimidir. Bir başka sınıflandırma iletişimi kaynağı açısından ele almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre iletişim; kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimidir (Tek, 2008). Psiko-sosyal iletişim sürecinde iletişim türleri, kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, örgüt-içi iletişim ve kitle iletişimi olarak dört gruba ayrılmaktadır (Dökmen, 2008:21; Özodaişık, 2009:24-28).

II.1.5.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi

Bir insanın düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, rüya görerek kendi içinden mesaj alması ya da kendine sorular sorarak bu mesajlara cevaplar üretmesine bir iç iletişim diyebiliriz. Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir. İnsanlar, kendi içlerinde birtakım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi içi iletişimde bulunurlar (Dökmen, 2008:22). Kişi kendisiyle konuşmakta, kendi sorularına cevap üretmektedir. Yani kişi hem kaynak hem de alıcı konumunda olmaktadır (Özer, 2011).

Bir bireyin düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, rüya görerek kendi içinden mesajlar alması ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar

retmesi kişinin kendisiyle iletişimidir. Karşılıklı iki insan arasındaki iletişimin, tek insan içinde gerçekleşmesidir (Küçükahmet, 2001:128).

Bu yönde iletişim, kişinin kendini tanıması, iletişim becerilerini geliştirmesi açısından son derece gerekli ve önemli bir iletişim şeklidir. Çünkü iletişim her husustan önce bireyin kendisinden başlar. Kendisini tanımayan yaşam amaçlarını elden geldiğince tanımlamayan kendisiyle açık ve dürüst bir iletişime geçemeyen bir kişi başkalarıyla da iletişime geçemez (Yatkin, 2003).

II.1.5.2. Kişilerarası İletişim

Genel bir tanımlamayla, kaynağın ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere ‘kişilerarası iletişim’ adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler. Konuyla ilgili bilimsel yayınlara bakıldığında, bu genel tanımlamanın yanı sıra, kişilerarası iletişimin daha sınırlı şekilde de tanımlandığını görürüz. Bazı araştırmacılar da, insanlar arasında gerçekleşen bütün iletişimleri, kişilerarası iletişim saymama eğilimi vardır (Dökmen, 2008:41).

Bir başka tanıma göre; kişiden kişiye etkileşimi içeren kişilerarası iletişim, birbirleri ile doğrudan etkileşim halinde olan az sayıdaki insanı kapsayan bir iletişim biçimidir (Kaypakoğlu, 2010:6). Myers ve Myers (1998), kişilerarası iletişimi tanımlarken dört temel öğe üzerinde durmuşlardır (Akt: Cihangir, 2004:4-5):

1. Kişi, iletişimi ve iletişim tarzını başkalarının anlatmasıyla değil, kendisi keşfederek öğrenmektedir.

2. İletişim, sembollerin kullanımı, sezgileri, gözlemleri, çıkarımları, anlamları ve sözel alışkanlıkları içerir. Tesadüfî değil, bilinçlidir ve içerdiği faktörler yeterince anlaşıldığından önceden kestirilebilmektedir.

3. İnsanlar iletişim sürecinde elde edilen bilgileri, başkalarına zarar verecek biçimde kullanabilecek reklamcılar, propagandacılar, arkadaşlar tarafından sık sık yanlış yönlendirilebilmektedir.

4. Kişinin kendisi dışında hiç kimse iletişim tarzı konusunda bir şey yapamaz; çünkü iletişim kişinin içinde başlar. Görülen, duyulan, hissedilen, koklanan ya da tadılan herhangi bir şeyden ilk olarak etkilenen kişinin kendisi olmaktadır. Dolayısıyla insanların iletişim becerilerini geliştirmesi çaba ve motivasyon gerektirmektedir.

Hartley (2010: 40-51), kişilerarası iletişimin bilindiği gibi basit ve açık bir tanım olmadığını vurgulayarak, çok sayıda tanımdan yola çıkmış ve tanım üzerine geliştirilebilecek en önemli sonuçları yedi önerme üzerinden ele almıştır:

- Kişilerarası iletişim iki katılımcı arasında yüz yüze görüşmelerden oluşur.
- Kişilerarası iletişim birbirlerine karşı değişen rolleri ve ilişkileri olan iki insanı içerir.
- Kişilerarası iletişim her zaman iki yönlüdür.
- Kişilerarası iletişim yalnızca mesajların değiş tokuş edilmesini içermez. Esas olarak anlamın yaratılması ve değiş tokuşunu içerir.
- Kişilerarası iletişim kısmen veya tamamen maksatlardır.

- Kişilerarası iletişim bir olay veya olaylar dizisinden ziyade devam eden bir süreçtir.

- Kişilerarası iletişim zaman içinde birikerek çoğalır.

Kişilerarası iletişim, kişilerin (kaynak ve hedef) yüz yüze karşılıklı konuştukları durumlarda olur (Cüceloğlu, 2011). Kişilerarası iletişim tanımlarının incelenmesi sonucu taşıdıkları ortak özellikler (Deryakulu, 1991:789);

1. İletişimin bir süreç olduğu,
2. İletişimde en az iki farklı birey olduğu,
3. İletişimde iletilen bir içerik olduğu,
4. İletişimde iletilen içeriğin çeşitli sembollerle iletildiği,
5. İletişimde sembollerin çeşitli kanallarla iletildiği,
6. İletişimin çift yönlü bir süreç olması gerektiği söylenebilir.

Kişilerarası iletişim sözlü ve sözsüz iletişim olarak iki ana sınıfa ayrılmıştır (Büyükalın, 2004).

II.1.5.3. Sözlü İletişim

Sözlü iletişimde yazılmış ya da yazılmamış kelimelerin söylenmesiyle kurulan bir ilişki vardır. Sözlü iletişim, sesin iletilmesi ve duymanın gerçekleşmesi eylemlerini kapsar (Tayfun, 2010).

Sözlü iletişimler dil ve dil ötesi olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmaları ve hatta mektuplaşmaları dille iletişim olarak kabul

edilmektedir. Dille iletişimde kişiler ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim sesin niteliğiyle ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler dil ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin ne söyledikleri, dil ötesi iletişimde ise nasıl söyledikleri önemlidir (Büyükan, 2004; Dökmen, 2008:44-45).

Sözlü iletişim, davranışları, inançları ve duyguları değiştirmede etkili bir araçtır. Ancak; sözlü iletişimde konuşmacı, kendisini karşısındakinin yerine koyarak, onun tepkilerini yordayarak konuşmalıdır. Bu yapılmadığı takdirde iletişim tek yönlü bir iletişim durumuna dönüşür. Bu nedenle; karşıdakini dinlemek için yeterli zaman ayrılmalı ve karşıdakinin görüşü öğrenilmelidir (Kaya, 1996:108).

Sözlü iletişim çeşitli örgütlü zaman ve mekânlarda kişiler arasındaki ilişkilerle ilgili amaçları gerçekleştirir. Bunu yaparken aşağıdaki işlevleri de yerine getirir (Erdoğan, 2002: 200):

1. Söz, fiziksel objeleri, duygusal durumları ve karmaşık ilişkileri temsil ederek insanlar arası ilişkiyi gerçekleştirir,
2. Söz, amaçlara ulaşma ve gereksinimleri gidermede vazgeçilmez ve zorunlu bir araçsal rol oynar,
3. Söz, diğer insanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesini sağlar. Söz bireyin kendi kimliğini ve kişiliğini geliştirmeye yardım eder,
4. Sözlü iletişim, kendini, sosyal - fiziksel çevreyi anlama ve kontrolle düzenlemeye yardım eder.

Sözlü iletişimin etkililiği için, daima açık sözcükler kullanılmalıdır. Fazla teknik veya farklı cümleler kullanılmamalıdır. Dinleyicinin yaş, eğitim, kültür seviyesine mutlaka dikkat edilmeli ve uygun konuşma içeriği hazırlanmalıdır. Eğer dinleyiciler konuya yabancı iseler, örnek olay ve detaylar verilerek anlamaları sağlanabilir. Sözlü iletişimde insan sesi, kelimelere hayat verir. Sesin şiddetinde, vurgusunda, telaffuzunda, tonunda ve hızındaki değişiklikler; mesajı vurgulamanın yanı sıra sözcüklerin anlamlarını da değiştirebilir. Örneğin, "Buraya gel" veya "Otur" ifadeleri, sesin şiddeti, vurgusu ve tonuna bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabilir (Dökmen, 2008:44-45).

Fazla vurgulu bir ses ile ifade edilen sözcükler, alıcının sinirlerini tırmalayabilmesi nedeniyle anlaşılabilir; çok derinden gelen ses ile yapılan konuşmalar ise dikkatin mesajdan ayrılmasına yol açabilir. Sesin yüksekliği, tonu, vurguları, telaffuzu ve konuşma hızı yoluyla duygusal mesajlar da gönderilebilir. Yüksek ses, hızlı konuşma ve hafif bir vurgu, heyecan ve arzuyu iletirken, düşük ses ve vurgunun olmayışı ilgisizliği iletir. Neşe, arzu, kızgınlık, endişe, çekingenlik, memnuniyetsizlik, kararlılık, kararsızlık gibi duygular sesin çeşitli şekillerde değiştirilmesi yoluyla iletilir (Moore, 2000:113).

Sözlü iletişimde, sözlerin içerikleri kadar önemli olan ses unsurları şunlardır Aydın (1994:38):

- **Ses Tonu:** Mesajın anlaşılmasında olumlu veya olumsuz rol oynar. Ses tonu konuşmanın içeriğine de işaret eder, kızgınlık, sevinç gibi duyguları dinleyene aktarır. İletişim alanında çalışan uzmanlar, sesin yüksek ve alçak tonlarda beraber kullanılmasıyla daha etkili olacağının altını çizmektedirler. Çünkü monoton bir ses makine gibidir, yaşamı

aksettirecek duyguları içermez. Cümlelerin sonuna doğru yapılan vurgular bu konuda daha çok yardımcı olur.

- **Vurgu:** Konuşurken veya sesli okurken bazı sözcüklerin veya sözcüklerdeki bazı hecelerin daha baskılı ve şiddetli olmasına vurgu denir. Vurgu sayesinde mesaj belirginleşir.

- **Konuşma Hızı:** Etkili bir konuşmada, konuşma hızının dakikada 140-150 kelimeyi geçmemesi gerekir. Bundan daha hızlı konuşmada, insanlar söyleneni anlamak yerine konuşmacının ne kadar hızlı konuştuğuna yoğunlaşırlar. Ancak etkili bir konuşma biçiminde ana mesajın verilmesine doğru, hız biraz artırılır. Ana mesaj verilir verilmez, hız kesilerek birkaç saniye bu mesajın sindirilmesine izin verilir. Konuşmada, çok hızlı konuşmak kadar, çok yavaş konuşmak da etkililiği azaltacaktır.

II.1.5.4. Sözsüz İletişim

Düşüncelerimizi sözlü iletişim yoluyla, duygularımızı ise sözsüz iletişim yoluyla aktarırız. Sözlü iletişimde, daha öncede belirtildiği gibi, aynı sözler değişik vurgu veya ses tonlarıyla söylenildiğinde farklı anlamlar taşır. Aynı şekilde, kişilerarası iletişimde sözler söylenirken; karşındakinin gözüne bakılması, ona dokunulması veya gülümseyerek sözlerin söylenilmesi o sözlere birçok anlam yükler. Yani, sözsüz iletişim, sözlü iletişim sırasında konuşanın dinleyene iletmek istediğinin yorumlanmasına yardımcı olur. İletişim söz konusu olduğunda hareket sözden önce yer alır. Hareketin bir başka özelliği de beynin düşünüp söylemediklerini ortaya çıkarmasıdır (Turchet, 2005:31).

Bu bağlamda sözsüz iletişim; kişilerin, çeşitli iç ve dış uyarıcılara karşı sözlü ifadelerinin yetersiz kaldığı durumlarda bazı vücut hareketleriyle ifadelerini destekledikleri

iletişim türüdür (Hellriegel ve vd., 1989; Knapp ve Hall, 2010). Diğer bir ifadeyle, iletişim sürecinde sadece bilgi, fikir ve duygunun dille aktarılması değil, aynı zamanda bedenın konumu ve görünümü, giyilen kıyafetin etkisi ile bazı beden hareketlerinin dilsiz olarak aktarılması da söz konusudur (Usluata, 1995:18; şen, 2006:43).

İletişim sürecinde sözlü olarak ifade edilenlerin yanında jest, mimik, duruş, giyim tarzı, ses tonu gibi bedensel ifadeler de önem taşımaktadır. Bu tip iletişim biçimine beden dili adı verilmektedir. Günlük yaşamlarında bireyler çoğunlukla farkında olmadan beden dillerini kullanmakta, sözlü olarak ifadelerde bulunmasalar bile, beden dillerinden ruhsal durumları hakkında fikir sahibi olmak mümkün olmaktadır. Kişinin duruşu, yürüyüşü, yüz ifadesi, bireyin mutlu, neşeli, sakin, sinirli gibi iç dünyasına yönelik mesajları verirken, giyimi, arabası, mesleği, sosyo-ekonomik ve kültürel durumu ile dâhil olduğu gruplar ise sosyal rolleri hakkında bilgiler iletmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2006:12-13).

Düşüncelerin sözlü iletişimle, duyguların ise sözsüz iletişimle iletildiği, dolayısıyla sözsüz iletişimin insanın duygularına ait ipuçları verdiği belirtilmektedir (Voltan Acar, 2010:112). Bu kapsamda sözsüz iletişimin bilinmesi ve buna göre davranılması, kişilerin öncelikle kendilerini tanımasını sağlarken, ilişkilerinde de etkin olmasında ve iletişim sürecini algılamasında kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.

Günlük hayattaki ilişkilerde bireyin iyi ya da kötü, sinirli ya da sakin, mutlu ya da mutsuz olduğunu yüz ifadelerinden ya da sürekli hareket halinde olmasından ya da iletişim kurmak için istekli veya isteksiz olduğu duruş ve tavırlarından anlaşılabilmektedir (Güven, 2013:38).

Yapılan birçok araştırma duygular ile beden dili arasında bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Örneğin duruş biçimi ya da giyim tarzı duyguları etkilemektedir. İnsanlar cenazelerde koyu renk giysiler giymeyi tercih etmekte, bunu ise yas ortamında fazla dikkat çekmemek, bazı toplumlarda ise siyah ve koyu renklerin matem rengi olarak kabul edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Kolların öne bağlanması; algının azaldığı, duyguların negatife dönüştüğü ve bunun sonucu olarak da iletişimin zayıfladığı şeklinde yorumlanmaktadır. Dolayısıyla duruşu değiştirmek algıların ve duyguların da değişmesine sebep olmaktadır (İzgören, 2009:169). Yukarıda ifade edildiği şekilde iletişim sürecinde sözlü ifadelerin (%7) ve ses tonunun (%38) etkisinin yanında beden dilinin (%55) ne kadar önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Sözlü iletişimde duygu ve düşünceleri görüntüsel olarak da destekleyen beden dili, sözlü ifadelerin yetersiz kaldığı anlarda “sözün yardımına yetişmesi ve konuşma dilinin bütünleyici işlevini yüklenmesi” açısından iletişim sürecinin etkililiğini de ortaya koymaktadır (Güz, 2002:8).

II.1.5.5. Örgüt İçi İletişim

Örgüt, özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış işbirliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur ortak amaçlardır. İnsanlar belirli hedeflere ulaşmada biçimsel yapı içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar (Güler, 1998:2).

Örgütlerin günümüz ağı, rekabet koşulları altında yalnızca ayakta kalabilmek için değil, daha fazlasını elde etmek için hızlı bir değişim süreci içine girdiklerini ve yeni yönetim modelleri uygulamaya çalıştıklarını görüyoruz. Örgütlerin değişim süreçleriyle ilgili çalışmaları çerçevesinde yapılan araştırmalarda saptanan sorunların başında ‘iletişimsizlik’ yer almaktadır. Çalışanlar, genellikle örgütlerinde kişiler ve bölümlerarası

iletişimin yeterince sağlıklı olmadığını, yönetici-çalışan iletişiminde çok önemli sorunların yaşandığını, örgütlerde iletişim kalitesinin yeterince gelişmediğini dile getirmektedirler (Gürge, 1997:9).

Benzer durum ve şikâyetler polis mesleği için de geçerlidir. Polis Teşkilatı da güvenlik hizmetleri yönünden içinde bulunduğu toplumun gereksinimlerine etkili çözümler üretmek amacıyla kurulmuş sosyal oluşumdur. İletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiçbir sosyal oluşum ve iş düşünülemez. İletişim sistemini sağlıklı bir biçimde yapılandırmayan hiçbir kurumun yaşaması pek mümkün görünmemektedir.

Bütün toplumsal etkileşimlerde iletişim mevcuttur. Etkileşimin olmadığı yerlerde, örgütlerden ya da gruplardan söz edilemez. Etkili iletişim, örgütlerin can damarıdır (Yıldırım, vd., 1996:179). Yani kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önemi, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemine benzetilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:98).

Örgütler de aynı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmak zorundadır. Günümüzdeki belirsiz ve rekabetçi ortamda örgütler sadece örgüt içi iş birliği ve ortak görüş sağlama değil, aynı zamanda çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme gayreti içerisindeyler. İletişimin temel fonksiyonunun uyumlaştırma ve eşgüdüm olduğu düşünüldüğünde, gerek örgüt içi uyum, koordinasyon ve ortak güç sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına dönük faaliyetlerdeki başarı, etkili bir örgütsel iletişimle sağlanabilir (Gökçe, 2006:87-88).

Örgütsel iletişim; kurumda meydana gelen, kurumla ilgili ve kurumun yaptığı iletişim demektir. Kurumda iletişim denildiğinde, örgütsel iletişim kurum içi ilişkileri ifade

eder (Gülnar, 2007:32-33). Örgütsel iletişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Keser, 2004).

1. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleşmesiyle ilgilidir,
2. Örgütsel iletişim,  rg t  oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar,
3. Örgütsel iletişim, gelişmelere (toplumsal ve teknolojik açıdan) uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir,
4. Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imk n sağlayan araçtır,
5. Örgütsel iletişim, tek yönlü değildir. Çünkü  rg t dinamik bir yapı içinde yer almaktadır.

II.1.5.6. Kitle İletişimi

Birtakım bilgilerin veya sembollerin üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine ‘kitle iletişimi’ adı verilir. Kitle iletişiminde, kaynak ile hedef arasındaki kanallara ise ‘kitle iletişim araçları’ adı verilir. İlgili kaynaklarda kitle iletişim araçları denildiğinde genellikle, radyo, televizyon, gazete, dergi ve benzeri yayınlar kastedilmektedir. Ancak bu tanımın biraz geniş tutulması ve basılı her türlü yayının kitle iletişim aracı sayılması gereklidir (Dökmen, 2008:57).

G rsel işitsel bir özelliğe sahip olan bu iletişim araçları (televizyon, radyo, bilgisayar ve internet vb), toplumların ihtiyaçlarının bir sonucu olarak aynı anda, aynı mesajı pek çok sayıda insana iletebilmektedir. Demokratik düzen için gerekli olan kamu

iletişimi, en geniş bir biçimde ortak kullanım olanağına kavuşmuştur (Ozankaya, 1980:162). Bu durumda, bireyler çok az bir masrafla bu olanaktan faydalanma imkânını bulmuştur. Kitle iletişimi çağımızın ölçeğini büyütmüş, karar süreçlerini merkezileştirmiş ve bütünleşme ihtiyacı artmış olan toplumların zorunlu iletişim sistemi haline gelmiştir (Ansah, 1991:220). Böyle bir toplum yapısı içinde, vatandaşların yönetime katılması ve karar mevkilerine seçilenleri denetleyebilmesi, özellikle günümüzde iletişim araçları yoluyla olmaktadır. Bireylerin üretici becerilerle, bilim ve sanatla beslenebilmesi de kitle iletişim araçları ile mümkün olmaktadır.

Kitle iletişim araçları, mekân farklılıklarını ve uzaklıklarını yok ederek, öğrenmeyi ve bilgi edinmeyi herkes için mümkün kılan yeni eğitim teknolojilerinin gelişmesini ve kullanılmasını da olanaklı hale getirmiştir. Ayrıca kitle iletişim devrimi, insanların beklentilerini ve gerilimlerini artırarak, kitle kültürünün gelişmesini ve yaygınlaşmasını da sağlamıştır. İletişim devrimi, toplumsal ve siyasal hareketliliğe ivme kazandırmış, toplumsal bütünleşmenin gerçekleştirilmesine ön ayak olmuş ve gelişmiş ülkelerde enformasyon toplumunun gelişinin de habercisi olmuştur. Diğer taraftan, kitle iletişim araçlarının birer kültür taşıyıcısı ve aktarıcısı oldukları da genellikle kabul edilmektedir. Özellikle günümüzde, bu araçların etkileri ülkelerin sınırlarını dahi aşmıştır. Örneğin, uydu yayınlarıyla İngiltere'deki bir futbol karşılaşmasını anında izleme olanağı oluşmuştur. Bugün internet vasıtasıyla anında dünyanın herhangi bir yerindeki biriyle görüşme yapabilme ve bilgi edinebilme olanaklı hale gelmiştir. İnsanların, pek çok olayı kitle iletişim araçlarından takip ettiğini söylemek mümkündür. Bundan dolayı, kitle iletişim araçları ile önce bir dünya imajı çizmekte, ardından da çizilen bu imaj hakkında ne düşünülmesi gerektiği kitlelere dayatılmaktadır. Yakın çevremiz ve yüz yüze iletişimde bulunduğumuz insanlar hakkında sahip olduğumuz bilgiler dışında, dünya hakkında

bildiklerimizin çoğu, bize haftalık dergiler, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçlarından aktarılmakta ve benimsetilmeye çalışılmaktadır (Aldous, 1990:180).

II.2. Çatışma Kavramı

II.2.1. Çatışmanın Tanımı

Kişilerarası iletişim, insanın yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsan, hayatının her döneminde çevresindekilerle farklı şekillerde iletişim kurmaktadır. Bu iletişim bazen olumlu ve yapıcı olmakla birlikte bazen de çatışma ve problemleri içerebilir (Rehber ve Atıcı, 2009).

Çatışma, bir ya da birden çok kişinin herhangi bir konu üzerinde anlaşılamadığı zaman ortaya çıkar. İnsanların gereksinimleri, dürtüleri, istekleri birbiri ile ters düştüğü zaman çatışma yaşanır. Çatışma günlük yaşamın doğal bir parçasıdır ve çatışmanın kendisi olumlu ya da olumsuz değildir. Çatışmalara verilen tepkilerin yıkıcı veya yapıcı sonuçları olabilir. Çatışmaları çözme biçimleri gelişim ve sosyal değişim için itici bir güçtür (Öner, 2004).

Öğülmüş (2006:86) çatışmayı kişilerarası sorun olarak ele almış ve etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin, mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim biçimi arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu ancak girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlamıştır.

Önder (2008:48) çatışmayı; 'istekleri, değerleri ve inançları farklı birbiri ile iletişim ve etkileşim içinde olan kişi veya grupların kıt kaynakların ya da gücün

kullanımında öncelikli olma isteği sonucu gelişen her zaman şiddet içermeyen dinamik bir süreç olarak' tanımlamıştır.

Kapsamlı bir tanımını yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi; çatışmanın temelinde insanlar veya gruplar arasındaki uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık söz konusudur. Taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı şeyi yapmasını önlemek için gayret gösterir (Ertürk, 2000:201).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2010:363).

Bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşamın gerçeği olarak her zaman karşımıza çıkan çatışma, bireyin kendi içinde ve diğer bireylerle ilişkilerinde; grup içinde veya gruplararası ilişkilerde; toplumsal ilişkilerde; amaç, duygu, düşünce, değer ve inançlarda uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Artan, 2002:201).

Herhangi bir örgütün etkili bir şekilde faaliyette bulunması yaşamını devam ettirebilmesi o örgütün yapısı, teknolojisi ve süreçleriyle çevresi arasındaki ilişkilere bağlı bulunmaktadır. Örgütün çevresi ise, her gün biraz daha artan bir hızla değişmekte ve

gelişmektedir. Bu çağdaş değişme niteliği; örgütün yapısını teknolojisini değiştirmesi yanında; bunlara bağlı olarak sosyal değerler ve normlarının da değişmesini ve gelişmesini gerektirmektedir. Bu sebeple kendi kendini değerlendirme ve yenileme yeteneğine sahip, esnekliği olan ve çatışmayı yönetebilen organik örgütler oluşturmak zorunlu hale gelmiştir (Dinçer, 1994:127-128).

II.2.2. Çatışmaya İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışma çözme ve arabuluculuk programları kuramsal temelli araştırmalardan çok, pratik uygulamalar yoluyla gelişmiştir. Eğer çatışma kişilerarası ilişkilerin doğal bir parçası ise tek bir kuram değil, insan davranışları ile ilgili her kuram, çatışma veya çatışma çözme ile açık ya da kapalı biçimde ilgilidir. Bu konudaki örnekler çok eskilere uzanır. Çatışma kavramı geleneksel (klasik), davranışsal (neoklasik) ve modern (etkileşimci) yaklaşım olmak üzere üç farklı şekilde incelenmektedir (Bilgin, 2008:10).

II.2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Dolayısıyla ‘çatışmanın önlenmesi gerekmektedir’ anlayışı hâkim olmuştur. Bu görüş 1930 ve 1940’larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla örtüşmekteydi. 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric’in Hawthorne’da bulunan fabrikasında yapılan araştırma neticesinde, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarlı olamaması gibi olguların işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğuna karar verilmiştir (Atiker, 2004:3).

Çatışmaları çözmek için örgüt yapısının üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi gerektiğini savunan klasik yaklaşım temsilcileri, çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu göz ardı etmişlerdir (Gülşen, 2006: 14; Gümüşeli, 1994:30-32).

Bu yaklaşımı savunanların ortak görüşleri;

1. Çatışma önlenebilecek bir olgudur.
2. Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller.
3. Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
4. Çatışma konusunda, otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek önemlidir.
5. En uygun başarı, çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilir (Acar, 2006:10).

Taylor ve arkadaşlarına göre örgütün işleyişinde bilimsel ilkeler uygulandığı takdirde, örgüt iyiye doğru gider. Bilimsel yöntemin ilkeleri; standart ve prosedür geliştirmeyi, uygun işe uygun kişiyi yerleştirmeyi, çalışanların en yüksek verime ulaşması için güdülenmesini vb. kapsar. Taylor bu ilkeler uygulandığı takdirde çalışanla işveren arasındaki tartışmaların, anlaşmazlıkların azalacağı konusunda ısrar etmiştir. Oysa bilimsel yöntemin ilkelerinin uygulanması işçileri hızlandırmanın ötesine geçemediği için eleştirilmiş ve gerçekte çatışmayı önleme konusunda başarı sağlayamamıştır (Kılıç, 2006:4).

Klasik yaklaşımda göz ardı edilen davranışsal boyut sebebiyle birey, mekanik bir yapıda değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre; çatışmanın azaltılması prosedürlerin uygulanması ile mümkündür. Prosedürlerin uygulanması, çalışanla işveren arasındaki anlaşmazlıkların çözümü konusunda başarı sağlamamıştır.

II.2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1940'ların sonu 1950'lerin başlarında ortaya çıkan neo-klasik yaklaşım da, klasik yaklaşım gibi, kapalı sistem anlayışını esas alır: rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgular. Davranışçıların çatışma görüşü, onu tam anlamıyla benimsemesi olarak açıklanabilir. Burada çatışmanın varlığı ussallaştırılmaktadır. Çünkü karmaşık örgütlerin doğası gereği çatışma vardır ve kaçınılmazdır, bunu doğal karşılamak gerekir. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısı bulunduğuna inanır (Gülşen, 2006:14; Kasap, 2006:4).

Davranışsal yaklaşım, çatışmayı doğal bir süreç olarak değerlendirir. Çatışmanın tamamen yıkıcı olmadığını savunur. Organizasyonel başarıyı her zaman düşüren ve yıkıcı bir etmen olarak değerlendirilmez. Bu görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğunu ileri sürer. Çatışmanın kaçınılmazlığından hareket eden davranışçılar, çatışmanın kabulünden yanadırlar. Çatışma ortadan kaldırılamaz. Çatışma sanıldığı gibi örgütsel başarıyı her zaman düşüren bir etmen değildir. Hatta kimi zaman başarıyı arttırıcı rolü vardır. Bu görüş tamamıyla çatışmayı çözme yöntemleri üzerinde durmaktadır (Acar, 2006:11).

Çatışma neoklasik ya da davranışçı örgüt görüşünde Mayo tarafından da incelenmiştir. Mayo (1933), örgütsel etkililiğin arttırılması için çatışmanın azaltılmasından yanadır. Mayo'ya göre 'çatışma ne ekonomiktir ne de kaçınılmazdır'. Mayo, Hawthorne

alışmalarından sonra da çatışmanın kötü olduğuna ve sosyal becerilerin eksikliğinden meydana geldiğine inanmıştır. Klasik kuramcılar, çatışmadan açıkça bahsetmez, sadece ima ederlerken, Mayo atışmanın azaltılmasını veya elimine edilmesini açıkça vurgulamıştır (Kılıç, 2006:6).

Karmaşık örgütler, doğaları gereği çatışma içerisinde olacaklardır. Bu çatışmalar, kişiler ve gruplar arası ayrımlardan doğmaktadır. atışmanın ortadan kaldırılması, bu farklılıkların yok edilmesi anlamına gelecektir. Ancak etkili bir yönetim bu farklılıkları benimsemeli ve arttırmaya çalışmalıdır (Atıker, 2004:3).

II.2.2.3. Etkileşimli Yaklaşım

Bu görüş çatışmanın kesinlikle gerekli olduğunu kabul eder, hatta zaman zaman çatışmayı teşvik eder. Bu yaklaşım, çatışma yönetimini, uzlaşma yöntemleri kadar onun yönetilmesini içine alacak şekilde tanımlar ve çatışmanın yönetilmesini bütün idarecilerin temel bir sorumluluğu olarak görür. Gerçekte yapıcı çatışmalar, yaratıcılık kıvılcımını kaybetmiş ya da ilgisizliğin çabuk yayılan oranlara ulaşmış olduğu bazı örgütlerde arzu edilebilir (Acar, 2006:12).

Etkileşimsel görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı ve eleştirmeyi artırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır (Atıker, 2004:3).

Çatışma, olumsuz bir durum olarak algılanmamalı ve bazı durumlarda artırılması teşvik edilmelidir. Grup performansı rekabet ve değişim çatışmalı ortamlarda

artmaktadır. Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eden ve günümüzde de geçerli olan bu görüş, yoğunlaşan, aşırıya kaçılan çatışmaların örgüte zarar vereceğini, bu nedenle bu tür çatışmaların zorunlu olarak çözülmesi gerektiğini vurgular. Etkileşimsel görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı ve eleştirmeyi artırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır (Gülşen, 2006: 15).

Örgüte zarar veren çatışmaların azaltılması için organizasyon yapısına uygun çözüm yöntemleri geliştirilmelidir. Etkileşimci yaklaşım çatışmanın gerekli olduğunu ve belirli düzeydeki çatışmanın organizasyona yararlı olacağını ve organizasyon içerisindeki rekabeti artıracaklarını belirtmektedir. Bazı durumlarda çatışmanın yararlı olduğunu savunmaktadır. Modern ya da etkileşimci görüş, neoklasik ya da davranışçı görüşe göre çatışma sürecine karşı daha gerçekçi bir tavır takınmaktadır. Bu görüş, çatışmayı bütünüyle benimseme, aykırılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açılardan davranışçı görüşten ayrılır (Kılıç, 2006:6).

Günümüzde kabul görmüş olan bu görüşü diğerlerinden ayıran temel farklılıklar şunlardır (Atiker, 2004:4):

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder,
- Karşı koymayı açıkça destekler,

- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar,
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür.

II.2.3. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın nedenlerinin bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır (Tulunay, 1990:134). Çatışma nedenleri farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir.

II.2.3.1. Amaç Farklılıkları

Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2010). Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkmaktadır (Bayrak, 1992:28).

Bu farklılıklar, taraflar arasında zıtlasma, yasal çekişme, uzlaşmazlık, anlaşmazlık, şiddet ve kavgaya kadar uzanan bir süreci yansıtmaktadır (Karip, 2003:14). Taraflar bu farklılıkları karşılıklı anlayış ve işbirliği içinde ortak çözüme ulaştırabilirler. Bazen basit farklılıkların arka planında gizlenen daha ciddi sorunlar olabilir. Böyle bir durum çatışmanın derinleşmesine neden olabilecektir (Güven, 2013:73).

Diğer taraftan, örgüt üyelerinin farklı amaçlara sahip olması farklı çıkarlar oluşmasına neden olacağından çatışma ortaya çıkmaktadır. Her bölüm kendi biriminin

amaçlarının gerçekleşmesi ve başarısının öncelikli olmasını isteyeceğinden diğer birimlerle çatışmalar olmaktadır. Örneğin satın alma bölümü büyük miktarda sipariş vererek birim fiyatı azaltmak isterken, muhasebe bölümü kaynakların tasarruflu kullanılmasını isteyebilir. Böyle bir durumda iki bölüm arasında çatışma olacaktır (Değirmenci, 2008:25). Konuya ast-üst açısından bakacak olursak; yöneticiler işletmenin veya birimlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler (personel) arasındaki amaç ve çıkar farklılığı da çatışma sebebidir (Koçel, 2010:670).

Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur (Can, 2011:329). Amaç çatışmaları, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde en sık rastlanan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994:59).

II.2.3.2. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakârlık vb. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar (Ertürk, 2000:229). Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır (Ertürk, 2000:229).

İnsanların düşünce, duygu ve davranışları, olayları ve durumları algılamaları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar beraberinde çatışmaları da getirmektedir. Bireyler farklı sosyal gruplardan gelmektedir. Birbirine benzeyen insanların gruplaşmaları, gruplar arası çatışmalar ortaya çıkarabilmektedir. Bir gruba yeni giren bireyin, o grubun normlarına adapte olması, rol çatışması gibi çatışmalara neden olmaktadır. Kişilik yapısı bencil ve düşmanca olan birinin diğerleri ile çatışması da söz konusu olmaktadır

(Değirmenci, 2008:27). Bazen de kişiler iş ve işyeri dışındaki sebeplerden ötürü birbirlerine zıt düşebilirler. Ama bu onların işletme içindeki iş verimlerini, motivasyonlarını ve performanslarını etkileyecektir (Koçel, 2010:671).

Corwin tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür. Robbins'e (1988) göre benzer biçimde, grup üyelerinin değişmezliği de, çatışmayı azaltan bir değişken olarak görülmüştür. Buna göre personel değişimi fazla olan örgütlerin çatışma ile karşılaşma olasılıkları fazla görülmektedir (Aydın, 1994:310).

II.2.3.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur. Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, doğal iletişim yok olur (Tengilimoğlu, 1991:134).

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır (Ertürk, 2000:228). Selznick, büyük örgütlerde çatışma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Küçük örgütlerde çatışma ihtimalinin az olması da, amaçların ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlere kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır (Aydın, 1994:308).

II.2.3.4. İş Bölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2000:224).

Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Aydın, 1994:308). Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir (Ertürk, 2000:224).

Bir örgütte yer alan kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının net olmaması ya da bir biri ile çakışması çatışma sebepleri arasındadır. Bireylerin bir birinin rollerini veya görevlerini alması başarının üstlenilip, başarısızlığın başkasının üstüne atılması gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Değirmenci, 2008:24-25).

Ayrıca organizasyonlarda bazen kimin hangi alanda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belli olmayabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgileniyor olabilir. Bu tür belirsizlikler çatışma için en uygun ortamlardır. Bu açıdan bakılınca şebeke ve matris organizasyon yapıları çatışmalar için en uygun yapı olarak belirir (Koçel, 2010:670).

II.2.3.5. Statü Farklılıkları

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur (Yeşilyurt,1991:59).

Bir örgütte belirli kişi veya grupların kendi statüsünü diğerlerinden üstün görmesi çatışmalara yol açmaktadır. Kendinden yaş ve kıdemce daha genç olan birinin astı olan kişiler bu durumu kabullenmekte zorlanabilmekte ve çatışmalar doğabilmektedir. Statüsü yüksek kişiler, kendilerinin diğerleriyle aynı seviyeye konduğunu hissettikleri zaman çatışma çıkabilmektedir (Değirmenci, 2008:27).

Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır (Korkmaz, 1994:25).

Aynı şekilde başkaları da bazı kişileri (veya grupları) prestij ve ün sahibi gibi görebilir. Statü anlamındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni doğurabilir. Örneğin bilgisayar uzmanları kendi statülerini en üst düzey statü gibi görebilir (Koçel, 2010:671).

II.2.3.6. İletişim Eksikliği

Organizasyonlardaki çatışmanın nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İletişim sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000:227).

Bilgi akışı ve geri beslemedeki aksaklıkların temelinde iletişim eksikliği bulunmaktadır. Bilgi akışının yetersizliği nedeniyle önyargılı davranışlar ve rol çatışmaları gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Birimlerin kendi hedeflerini öncelikli kılmaları aralarındaki ilişkide aksaklıklar doğurmakta ve çatışmalara yol açmaktadır. Kuşaklar arası farklılıklar, aynı anlamı taşımayan kelimeler, mesleki terimlerin bilinmemesi, argo kullanımı gibi nedenler iletişimde sorunlar çıkarmaktadır. Bir örgütte ortak sembollerin kullanılmaması anlam farklılıklarına dolayısıyla da çatışmaya yol açmaktadır. Bir diğer konu olarak gönderilen mesajın bozulması, ona verilecek yanıtın alıcının algısına bağlı olacağı şeklindedir. Kişiler arası kültürel farklılıklar da iletişimi etkilemektedir (Değirmenci, 2008:25-27).

‘Örgütün işleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı fikir bildirme ve açıklama getirme yetkileri yoktur. Bu açıdan bakıldığında, mesajlar, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde ulaştırılır. Hâlbuki alt kademelerde çalışan personelin alınan kararlarla ilgili söz söyleme haklarının olması

gerekir. İletişim süresince çift yönlü bilgi akışının sağlanamaması sonucu oluşacak tek yönlü iletişim çatışmanın temel kaynağını oluşturur' (Korkmaz, 1994:23).

II.2.3.7. Kaynakların Sınırlılığı

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır (Ertürk, 2000:225). Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2010:335).

Örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Ekonomik gereksinmelere oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşımaları gereği her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Emniyet birimlerinde yapılacak olan işlerde de kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Belirli bir zamanda birçok kişi veya grup aynı kaynağı, teçhizat, hizmet para vb. paylaşmak zorunda kaldığında, potansiyel olarak çatışabilirler (Ceylan, 1998:93).

Bu durum özellikle, gruplar arası çatışmanın en önemli nedeni olarak kabul edilmektedir. Emniyet Teşkilatı gibi karmaşık yapılı örgütlerde, birey ya da gruplar, görevlerinde başarılı olmak amacıyla; gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli mücadele içine girmektedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olarsa çatışma ortaya çıkmaktadır (Şendur, 2006:13).

Azalan kaynaklara sahip olabilmek için uğraş veren kişiler, yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler (Erdoğan, 1997:259).

II.2.3.8. Denetim Biçimi

Örgütlerde denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını olumlu etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2000:229).

Örgütlerde bireylerin yakından denetimi çatışmayı arttırmaktadır (Dubrin, 1994:59). Bununla birlikte, çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi yapacaklarını kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır (İpek, 2000:219).

Örgütlerde bireylerin tüm hareketlerinin incelenmesi, özellikle çok yakın bir denetim tarzının olması önemli bir çatışma kaynağını oluşturur. Bunun gerekçesi ise çalışanların yakın denetiminin, birey ya da grubun rahat hareket etmesinin engellenmesidir. Böyle bir ortamda yöneticiler tarafından kişilerin, kendi yöntem ve kurallarını uygulamasına izin verilmez (Kılınç, 1989:111).

Likert, yakın ve birebir denetim biçiminin genellikle çatışmayı genel denetimden daha çok artırdığına inanmaktadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 1994:310).

II.2.3.9. Yeni Uzmanlıklar

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, değişik nitelikte rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bürokrat olarak nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerklik

isteyen uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır (Aydın, 1994:300).

Kültürel ve teknolojik alanda yaşanan değişimler çatışmaya neden olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilikleri kabullenme konusunda çalışanlar tarafından bir direnç ortaya çıkabilir. Bu direnç çoğunlukla yaşlı kesimlerde görülebilir. Bir diğer konu olarak bilgisayarlı ve otomasyona dayalı üretimin insanlarda işsizlik korkusu yaratması ve gerilim doğurması söz konusudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artması çatışmanın artmasına yol açabilir. Kültürel açıdan değişim ele alındığında, kuşaklar arası farklılıkların oluşması, toplumsal değer ve normların değişmesi de çatışmaya yol açabilecek niteliktedir (Değirmenci, 2008:29). İşletmelerde değişen şartlar nedeniyle çalışanlara yeni roller yüklendiği zaman çalışanların rol çatışmasına girdiği görülmektedir. Örneğin bir üst kademeye yükselen yönetici yeni görev kademesinin gerektirdiği davranış biçimini göstermek durumundadır. Yeni görev kademesi yeni bilgi, tutum, yetenek ve buna benzer yaklaşımları gerektirir. İşte bu geçiş sürecini başaramayan yöneticiler, rol çatışması içine girebilirler (Ertürk, 2000:230).

Diğer taraftan uzmanlık ve bürokratlığın dayandığı ilkelerdeki farklılığın, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kimselerin rol davranışlarına, örgütsel kurallara ve işleyişe karşı tutumlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında çatışma yaratmaktadır. Kuşkusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansiyarak örgütte çatışma yaratacaktır (Aydın, 1994:300).

II.2.3.10. Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa, kendi değerlerine aykırı

düŖer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İş gören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur (Başaran, 1991:248).

Bununla birlikte, birey ve grupların değerleri arasındaki farklılıklar ve bir sistemin değer yargıları ile ona tabi olan bireylerin değer yargıları arasındaki farklılıklar çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Aslan, 2010). Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı veya algılama süreci farklılıkları, kişi veya grupları birbirleriyle zıt duruma düşürerek çatışma nedeni olabilmektedir (Şimşek, 2009:305).

II.2.3.11. Ödüllendirme Sistemi

Çalışanların performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda çatışmalar yaşanabilmektedir (Aslan, 2010). Gruplarda ya da grup içinde uygulanan değişik ödül sistemleri çatışmaya neden olabilir (Akdağ, 1990:55). Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu inceleme ve araştırmalar da göstermektedir (Bayrak, 1992:33).

Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüller, kişilere başarıları oranında dağıtılırsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Ertürk, 2000:230).

Genelde çatışmaların kökeninde kişilerin gösterdiği başarıyla orantılı olarak ödüllendirilmemesi yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya göre belirlenmesi kişileri yarışma içine sokmaktadır. Örgüt içindeki bu yarışma havası kişilerin birbirine karşı

düşmanca duygular beslemelerine neden olmaktadır. Çeşitli hilelerin kıskançlıkların ve buna benzer kötü duyguların oluşması örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen, kişi ve grupların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulamadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve eşgüdümü zayıf hale getirecektir (Eren, 2010:547).

II.2.3.12. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler geliştiğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Emniyet Teşkilatı gibi görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde, çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk, 2000:229).

İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile çerçevelendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir (Korkmaz, 1994:26).

II.2.3.13. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşması olasılığı da artmaktadır (Ertürk, 2000:226).

Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırlı kaynakların belli alt sistemler arasında paylaşılması ortak karar verme gereksinimi doğurmakta ve alt sistemler arasında çatışmalara neden olmaktadır (Kargılı, 1992:27).

II.2.4. Çatışma Türleri

İki tür çatışma bulunmaktadır. Bunlar duygusal ve sabit olarak adlandırılmaktadır. Duygusal çatışma kişiler arasındaki ilişkilere dayanırken sabit çatışma görevlerle ilgilidir. Jehn, çatışmaları görev odaklı çatışmalar ve ilişki odaklı çatışmalar şeklinde sınıflandırmaktadır (Jehn, 1997:535).

Literatürde çeşitli sınıflandırmalar olmakla birlikte, çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar:

1. Çatışmaya taraf olanlara göre,
2. Çatışmanın niteliğine göre,
3. Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre,
4. Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre,
5. Diğer örgütsel çatışmalar (Koçel, 2010:460).

II.2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Çatışmaya taraf olanlara göre; bireysel çatışmalar, bireylerarası çatışmalar, gruplararası çatışmalar ve örgütlerarası çatışmalar olmak üzere dört çeşittir.

Bireysel Çatışmalar: Bireysel çatışma, bireyin kendi içinde yaşadığı psikolojik çatışmadır. Bu çatışmanın alt türlerinden biri yaklaşma-yaklaşma çatışması olarak ifade edilmektedir ve aynı anda istenen iki iyi şeyden birini seçme zorunluluğu olarak tarif edilmektedir. İkinci alt tür kaçınma-kaçınma çatışmasıdır ve istenmeyen iki kötüden birini seçme zorunluluğudur. Bu alana giren üçüncü alt türe yaklaşma kaçınma çatışması denilmektedir. Bu türde bir şeyin aynı anda hem istenen hem istenmeyen bir durum olması söz konusudur (Meriç, 2012:17).

Dökmen (2008:22) bireylerin kendi içlerinde yaşadığı çatışmaları iki grupta toplamıştır. Bunlardan birincisi psikanalitik kuramda ortaya konulan kişilerin bilinçdışında baskıda tutulan çatışmalardır; bu çatışmalar bazı gözlenen davranımlara yön verebilir. Bir insanın belli bir anda, farklı güdülere/ihtiyaçlara sahip olması da yanaşma-yanaşma, yanaşma-kaçınma ya da kaçınma-kaçınma türünde çatışmalara yol açabilir. Bireylerin kendi içlerinde yaşadığı kişi içi çatışmaların ikinci türü ise kişilerin zihinlerindeki bilişsel yapılarla ilgilidir. Kişi birbiri ile çelişen bilişsel öğelere sahip ise veya mevcut bilişsel dengesi ile çelişen yeni uyarıcılarla karşılaştığında iç çatışma yaşanabilir.

Bireysel çatışmalar her bireyin farklı bir dünya görüşüne sahip olmasından kaynaklanır. Bu tarz çatışma bireyin kendisi için belirlemiş olduğu hedefler ile örgütün kendisi için belirlemiş olduğu rol arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Bazı durumlarda belli bir rolü üstlenmesi gereken kişi ile bu rolü arasında uyuşmazlık ortaya çıkar. Bu uyuşmazlıkları iki grup altında toplayabiliriz (Tengilimoğlu, 1991:1):

- Yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olmayan bir rolü üstlenmek zorunda kalan kişi ile bu rol arasında anlaşmazlık çıkabilir. Masa başında çalışmayı tercih eden bir kişi işletme dışında müşteri ziyaretlerine pazarlama faaliyetleri için gönderildiğinde bu tarz çatışma ile karşı karşıya kalır.

- Çalışanın sahip olduğu roller birbiri ile çatışıyor ise bu çatışmayı algılayan kişi birey içi anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalır. Astları tarafından seilmeyi istenen ancak işlerin yürütülmesi için gerektiğinde sert tutumlar alması gereken yöneticilerin karşılaştığı çatışma türüdür. Kendi içinde çatışma yaşayan çalışanlar bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranışlar içinde bulunabilirler.

Bireylerarası Çatışmalar: Bu tür çatışmalar örgütlerde ast-üst ilişkilerinde meydana gelen uyuşmazlıkların sonucu olabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan personel arasında da oluşan uyumsuzluklar çatışmaya neden olabilir (Karip, 2003:25).

Diğer bir ifadeyle, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla birey birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıkları içinde olabilir (Taştan, 2008:34). Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2010:551).

Gruplararası Çatışmalar: Gruplararası çatışmalar, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade etmektedir. Bu çatışma türünde, şikâyetlerin yapılması, grev hakkı, disiplin konuları sözleşmelerle ya da yasal yollarla belirlenmiştir. Engelleme, insan ihtiyaçlarının karşılanamadığı veya

azaltıldığı durumlarda ortaya çıkan çatışma türüdür. Engeller, fiziksel olarak görülebilen (açık) engeller şeklinde olabileceği gibi, zihinsel-sosyopsikolojik (gizli) engeller biçiminde de düşünülebilir (Tüzünkan, 1998:42-44). Diğer bir ifadeyle, gruplar arası çatışmalar birbirleriyle çelişen düşünce, amaç ve çıkarları bulunan iki veya daha fazla grup arasındaki çatışmalardır (Arslan, 2005:38).

Bu türden çatışmalar organizasyonlarda en çok rastlanan çatışmalardır (Tikici ve Deniz, 1993:125). Bu tür çatışmalarda bireyin grupla olan çatışmasından ve grupların birbiriyle olan çatışmalarından söz edebiliriz. Bireyin grup üyeleriyle çatışması ender olarak görülür. Bu tür çatışmalar kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşmaktadır (Tikici ve Deniz, 1993:125). Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır (Eren, 2010:551).

Örgütlerarası Çatışmalar: Örgütlerarası çatışmalarda, bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışması ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri bu tarz çatışmalara örnektir (Eren, 2010:552).

II.2.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz olmakla birlikte çatışmaların bir kısmı yapıcı (fonksiyonel), bir kısmı ise yıkıcıdır (fonksiyonel olmayan) (Uğurlu, 2001:23).

Fonksiyonel Çatışma: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan, örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eden ve bu sorunların yöneticilerce dikkate alınmasını sağlayan, örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişikliklerin

gerçekleştirilmesini kolaylaştıran çatışmalardır (Ural, 1997:30). Örgütün bazı bölümlerinde rahatsızlık bulunduğunu yönetime bildiren ve dinamizm ve yaratıcılık kazandırarak örgüte katkıda bulunan çatışmalara fonksiyonel çatışma denmektedir (Çolak, 2007:42). Örgüt performansının artırılmasına katkıda bulunan ve örgütlerdeki gruplar arasında yaşanan olumlu bir çatışmadır. Bir örgütte iki bölüm bir sorun ile ilgili en etkili metodun belirlenmesi konusunda çatışabilirler. Bu iki bölüm amaç üzerinde anlaşırılar ama en iyi yöntem konusunda anlaşamayabilirler. Sonuç ne olursa olsun, çatışma halledildiği zaman, amacın gerçekleşmesi için en iyi yöntem bulunacaktır. Örgütlerde böyle çatışmalar olmazsa, değişiklik için daha az olasılık olur. Sonuç olarak, çatışma yaratıcı bir gerginlik türü olarak düşünülebilir (Uğurlu, 2001:23).

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: İşletmenin amaçlarına ulaşmasını erteleyen ve gerçekleşmesine katkısı bulunmayan çatışmalara fonksiyonel olmayan çatışma denmektedir (Çolak, 2007:42). Örgüte zarar veren ya da örgüt amaçlarının başarılmasını engelleyen, gruplar arasındaki herhangi bir yüzleşme ya da etkileşmedir. Yönetici fonksiyonel olmayan çatışmaları elimine etme yollarını aramak zorundadır. Yenilik ve değişimin güçlüğü örgütü, çevresindeki değişime adapte olmada zor duruma düşürebilir. Eğer çatışma optimum düzeyin altına düşerse, örgütün yaşamı tehlikeye girebilir. Diğer taraftan, çatışma seviyesi çok yüksek olursa, meydana gelen karmaşa da örgütün yaşamını tehdit edebilir (Ural, 1997:30). Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak algırlarlar. Bu iki teoriye göre çatışmanın olması organizasyon yapısının ve yönetimin eksikliğinin bir göstergesidir. Modern yaklaşıma göre ise; bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir, fakat bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan cinsten değildir (Ertürk:2000:223). Örgütlerde çatışmaların sürekli olması, kararların

gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenler örgüt performansını olumsuz yönde etkiler (Uğurlu, 2001:24).

II.2.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Biçimsel olarak düzenlenmiş örgütsel ortamlarda dikey çatışma, yatay çatışma ve hat-kurmay çatışmaları olarak gözlenir (Artan, 2002:43; Başaran, 2008:41; Çolak, 2007:43-45; Eren, 2010:61; Karip, 2003:58; Koçel, 2010:462).

Dikey Çatışma: Dikey çatışma, ast ile üst arasında bulunan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, üstlerin astlarına baskı yapması, azarlaması ve zorlaması gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Oldukça sık karşılaşılan bu çatışmanın diğer nedenleri olarak yönetim tarzı uygulaması beklentisi arasındaki farklılıklar, yetersiz iletişim, amaç farklılığı ve değerlerin algılanmasında eksiklik gibi konular bulunmaktadır (Çolak, 2007:43-45). Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir. Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyuşmazlıklardan, çalışanın performansı ile ilgili sorunlardan vb. doğabilir (Solmuş, 2001:42). Bir başka ifadeyle, örgütte astlar ile üstler arasındaki iletişimin sağlıklı kurulamaması, astlara yetki devrinin kötü yapılması, astın yetkiyi kötüye kullanması, astın yetkiyi eksik kullanması ya da yetki aşımı durumlarında çatışma çıkabilir (Güven, 2013:79).

Yatay Çatışma: Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler (örneğin, üretim ve satış bölümleri) arasındaki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, amaç

uyuşmazlıklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır (Solmuş, 2001:42). Diğer bir tanımla, yatay çatışma, aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında görülen çatışma türüdür. Bu çatışmaların ortaya çıkma nedenleri arasında; amaç uyumsuzlukları, kaynak kıtlığı, kişiler arası problemler, iletişimin azlığı, problemlerin çözilememiş olması, koordinasyon sağlanamaması ve örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi konular bulunmaktadır (Çolak, 2007:43-45).

Emir Komuta-Kurmay Çatışması: Hat-kurmay çatışması, hat personeli ile kurmay personel arasında görülmektedir. Bu çatışmaların çıkma nedenleri arasında farklı algılamalar ve uyumsuzluk olması bulunmaktadır. Kurmay elemanların sahip olmadıkları bir yetkiyi aşırı şekilde kullanması, tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirememesi, alt yöneticilere baskı uygulamaları, olumlu sonuçları kendilerine mal ederken olumsuz sonuçları hat elemanlarına yüklemesi, belirli bir alanda uzmanlaştıklarından bakış alanlarının dar olması gibi konular, hat elemanları ile kurmay elemanlar arasında çatışma doğurmaktadır (Çolak, 2007:43-45). Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görülen bir çatışmayı ifade eder (Koçel, 1998:462). Komuta-kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta yöneticilerine yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri normalde örgütlerin mal ve hizmetlerinin tümünü veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacı ile bulunurlar (Uğurlu, 2001:28). Özellikle kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilir. Bunun tersi olarak uzmanlar da kendini üstün gördüğünde, değişik seçenekler getirmek yerine tek bir seçenekte direndiklerinde yöneticilerle çatışabilirler (Başaran, 1991:179).

II.2.4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre

Bireysel ya da grup etkileşimlerinde çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak sınıflandırılabilir (Can, 2011:260; Koçel, 2010:52).

Potansiyel Çatışma: Potansiyel çatışma, kaynakların kıt olması, amaçlar konusundaki farklılıklar gibi çatışmayı ortaya çıkarabilecek temel nedenlere dayanmaktadır (Çolak, 2007:43-45). Henüz bir çatışma yoktur ancak, ortaya çıkan faktörler çatışma doğurabilecek niteliktedir (Güven, 2013:78). Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir (Uğurlu, 2001:24). Kısaca bu aşama çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örneğin bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir (Solmuş, 2001:41).

Algılanan Çatışma: Algılanan çatışma, algı farklılıklarına dayanan çatışma türüdür ve tarafların olayları farklı algılamasından kaynaklanmaktadır (Çolak, 2007:42; Güven, 2013:78). Tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu evre bir kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varması ile ortaya çıkar. Her iki taraf da, çatışmanın kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbiriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir “senaryo yazarlar” (Solmuş, 2001:41).

Hissedilen Çatışma: Hissedilen çatışma, tarafların çatışma esnasındaki, kızgın, kırgın, endişeli olma gibi duygularını gösteren hissiyatı ifade eden çatışma türüdür (Çolak,

2007:42). Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Bu evrede, taraflar birbirine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkililik de azalır. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Güven, 2013:78; Solmuş, 2001:41).

Açık Çatışma: Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, fiziki kuvvet kullanma gibi fiili davranışlarını ifade eden çatışma türüdür (Çolak, 2007:42; Güven, 2013:78). Bu evrede taraflardan biri, diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylelikle, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir (Solmuş, 2001:41).

II.2.4.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar

Çatışmalar, başka bir görüş açısına göre de amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 1998:462-463). Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder. Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri

izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Beliren çatışma, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir (Tek, 2008:47).

II.2.5. Çatışmanın Çözümü ve Çözüm Yöntemleri

Yöneticiler, örgütlerde yaratıcılığın gelişmesi, sorunların çok boyutlu bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artması ve monotonluğun önlenmesi gibi nedenlerle örgütlerde çatışmayı optimum dengede tutmalıdırlar. Bu amaçla, öncelikle örgütlerde çatışmanın hangi düzeyde olduğunun araştırılması gerekmektedir (Başak, 2010:28).

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Karip, 2003:15).

Bireylerin çatışmaları çözme yaklaşımları, problemlere nasıl yaklaştıkları ile ilgilidir. Her birey çatışmaya karşı farklı yaklaşımlar gösterebilmektedir. Bazıları çatışmaktan kaçınırken, bazıları saldırgan olmakta, bazıları ise problem çözümüne yönelik iletişim kurmayı tercih etmektedir (Arslan, 2010:76-78).

Çatışma mutlaka kaçılması ya da kurtulması gereken bir durum değildir. Bu kavram örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönetilebilen bir olgu olarak ele alınabilir. Çatışmanın yönetilmesinde farklı disiplinler farklı yaklaşımlar önerilmektedir. Yapısal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, çatışma, yetkeci bir yaklaşımla çözümlenmelidir. Yönetimsel örgüt ve yönetim kuramlarına göre çatışma, zorla pazarlıkla ya da yönetsel erki güçlendirerek çözümlenmelidir. Davranışsal yönetim kuramlarına göre ise çatışmanın

kişileri yüz yüze getirerek iletişim yoluyla kendiliğinden çözülmesi önerilmektedir (Çağlar, 2002:8-9).

Örgütteki çatışmaları görmezlikten gelmek değil bunları ortaya çıkarıp olumlu yönde geliştirmektir. Müdahalede süreç yaklaşımı; iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesini; yapısal yaklaşım, yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir (Tek, 2008).

Literatürde, "çatışmayı çözme" ve "çatışma yönetimi" terimlerinin birbirinden farklı olduğu ileri sürülmektedir ve üç temel noktada toplanmaktadır (Uğurlu, 2001):

1. Çatışmanın çözümü çatışmanın azaltılması ya da yok edilmesini içerirken çatışma yönetimi daha farklı faktörleri içermektedir.
2. Çatışma çözme, çatışmanın azalması ve yok edilmesini amaçlarken, çatışma yönetimi gerekenden çok fazla olan çatışmayı azaltmak çok yetersiz olan çatışmayı arttırmak için müdahaleyi gerektirebilir.
3. Çatışma çözümleme yaklaşımı çatışmayı; tanımlanması, çözümü gereken sorunlar olarak görür.

Rahim (1983) ve Rahim ve Bonoma (1979) bireylerarası çatışma yönetim stratejilerini iki boyutlu modelde incelemişlerdir (Akt: Rahim, Magner ve Shapiro, 2000:10). Bu boyutların birincisi kişinin kendisine yönelik ilgi düzeyini, ikincisinin de kişinin diğerlerine yönelik ilgi düzeyini anlatmaktadır. Birinci boyut bireyin endişelerini karşılamada kendine yönelik ilgi düzeyinin yüksek veya düşük oluşunu, ikinci boyut ise kişisel endişelerini karşılamada başkalarına karşı ilgi düzeyinin yüksek veya düşük oluşunu ifade etmektedir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000:10). İki boyutun

kombinasyonu sonucunda kişilerarası çatışmayı ele alan beş strateji ortaya çıkmaktadır. Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği ise tarafların kendine ve başkalarına yönelik ilgi düzeylerine bağlıdır. Bu stratejiler; hakimiyet ve baskı, uzlaşma, problem çözme (işbirliği), uyma ve kaçınma stratejileridir (Akt: Rahim, 2001:80).

II.2.5.1. Hâkimiyet ve Baskı

Bireyin kendine ilgi düzeyinin yüksek, diğerlerine karşı ilgi düzeyinin düşük olduğu durumu ifade etmektedir. Bu strateji kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Bu stratejiyi kullanan birey kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder. Ön planda olan kendi amaçlarını gerçekleştirmektir (Yürür ve Soygüzel, 2010:36).

Bu yöntem uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Bu yöntem çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder (Koçel,2010:468). Yönetici kendine rağmen çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelecektir. Bu yöntem, çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecektir ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır (Eren, 2010:459).

Bireyin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi gösterdiği alandır. Bu çatışma yönetimi tarzı, kazanan-kaybeden yaklaşımına dayanmaktadır. Hükmedici birey kazanan kişiyi temsil etmektedir ve kendi istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutarken diğer tarafı göz ardı etmektedir (Yürür, 2009:25-27).

II.2.5.2. Uzlaşma

Bu stratejide birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin de bazı isteklerine olumlu yanıtlar verir. Stratejinin temeli taraflar açısından bazı isteklerden vazgeçmeye oturtulmuştur. Karşılıklı olarak ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda taraflar uzlaşmak ve çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçebilirler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir noktayı bulmaları biçiminde gerçekleşir. Uzlaşma durumunda açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Varılan nokta tarafların hiçbirinin idealindeki değildir. Çatışma sürecinde tarafların eşdeğer denetimi, yetki ve güç sahibi olduklarında, karmaşık sorunlara geçici çözümlerin gerektiği ve işbirliği ve zorlama stratejilerinin başarısız olduğu durumlarda uygun olabilmektedir (Solmuş, 2010:73-74).

Örgütsel bakış açısından uzlaşma tarzı zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü bu çözüm yolu örgütün amaçlarına her zaman iyi bir şekilde hizmet edememektedir. Bu yöntemde kullanılan bazı yollar arasında net bir çözüme ulaşıncaya kadar çatışan tarafların birbirlerinden ayrı tutulmaları, taraflar arasındaki çatışmayı çözmek için hakeme başvurma gibi yöntemler sayılabilir (Şimşek ve Çelik, 2009:154).

II.2.5.3. Problem Çözme (İşbirliği)

Bu strateji tarafların hem kendileri hem de karşı tarafa duydukları ilginin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Aynı zamanda bu strateji problem çözme, işbirliği, çözüm odaklı yaklaşım, kazan-kazan ve herkes kazansın yaklaşımı olarak da adlandırılır. Bütünleştirme yaklaşımı çözüme ulaşmak için taraflar arasında aktif işbirliğini (örneğin açıklık, bilgi değişimi ve farklılıkların ortaya konulması) gerektirir. Bu yaklaşım problem

çözümünde yaratıcı çözüm önerilerine öncülük etmektedir (Akt:Rahim, Magner ve Shapiro,2000:10).

İşbirliği yönetim tarzı, işbirlikçi ve iddiacı alana girmektedir. Burada taraflar anlaşmazlıkların kökenine inerek nedenlerini bulmaya çalışmaktadır. Çatışmaların çözümü için kazan-kazan yaklaşımı uygulanmaktadır ve her iki tarafın da çıkarlarının en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir. Taraflar aralarındaki sorunları açık bir şekilde çözmeye çalışmaktadır. Bu nedenle bu çözüm tarzı olumlu etkileşim yaratmaktadır. Anlaşmazlık bulunan konular karara bağlanılarak denge kurulmaktadır. En kullanışlı çatışma yönetimi tarzlarından biri olan işbirliği uzun dönemli bir yöntemdir. Bununla birlikte zaman ve enerji tükettiğinden bu yanı olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu yöntem, yüksek derecede güven varsa, bütün sorumluluğu bir kişi almak istemiyorsa, diğer kişilerin kendi çözümlerini kendilerinin üretmesi isteniyorsa, kişiler kendi fikirlerini daha çok bilgi olarak değiştirmek ve yeni öneriler sunmak istiyorlarsa ve kötü düşünceleri yok etmek için çalışılacaksa uygulanmaktadır (Tüzünkan, 1998:77-84).

II.2.5.4. Uyma

Bu çatışma yönetim tarzı, işbirliğine yönelik iddiacı olmayan alana girmektedir. Burada ödün verme söz konusudur ve taraflar birbirlerine direnmemektedir. Paylaşmayı ve dayanışmayı içeren uzun vadeli bir çözüm yaklaşımıdır. Bu çözüm yaklaşımında bencilliğe yer yoktur, bireyler birbirlerini desteklemektedir. Bununla birlikte uyma davranışı gösterenlerin zayıf veya kişiliksiz olarak algılanması da söz konusudur. Bu yaklaşım; bir konunun karşı tarafa olduğu kadar diğer tarafa önemli gelmemesi halinde, taraflardan birinin kaybedeceğini bilmesi halinde, zamanın doğru olmaması ve uyumun önemli olması

halinde, birlikte bir şey üretmenin kişiler arası farklardan daha önemli olması halinde uygulanmaktadır (Demiray, 2008:192; Tüzünkan, 1998:77-84).

Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Solmuş, 2004:53).

Bu tarzı kullanan kişiler, kendi çıkarlarından ziyade karşı tarafın çıkarını düşünürler. Bu durumda uyma davranışı gösteren taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğer, ancak birey bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakârlıkta bulunarak ve kendini istediği gibi ifade edememekten uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilir (Taştan, 2008).

II.2.5.5. Kaçınma

Kaçınma stratejisi çatışmaya kısa süreli ve geçici çözümler üreten bir yaklaşım olarak durmaktadır (Akt:Yürür ve Soygüzel, 2010:36). Bu strateji bireyin kendine ve diğerlerine karşı ilgi düzeyinin düşük olma durumunu kapsar ve hareketsiz, geri çekilen, göz ardı edilen strateji olarak da adlandırılır. Kaçınma davranışına kötüyü görme, kötüyü duyma, kötüyü konuşma yaklaşımı eşlik etmektedir. Kaçınma davranışı daha iyi bir zaman gelinceye sorunun ertelenmesi ya da tehdit oluşturan durum ortadan kalkıncaya kadar sürebilir. Kaçınma davranışı sergileyen kişi ne kendisinin ne de başkalarının endişelerini ortadan kaldırabilir. Çatışmada tarafların ilgisiz tutum sergilemeleri sıklıkla yaşanır. Kaçınan kişi toplumda çatışmanın varlığını inkar edebilir (Demiray, 2008:192; Rahim, Magner ve Shapiro, 2000:11-12).

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Bu yöntemle çatışmanın etkin bir biçimde çözümlenmesi söz konusu olmasa da bazı koşullar altında en iyi alternatif olarak düşünülebilir. Kaçınma özellikle tarafların rollerini getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir başa çıkma yöntemidir. Bu nedenle bireyler ya da gruplararası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda, bunların çözümü için yapılacak ilk iş taraflararası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır (Kılınç,1985:153).

II.2.5.6. Çatışmanın Çözümüne Yönelik Diğer Yöntemler

Üçüncü Kişinin Müdahalesi-Hakeme Başvurma: Çatışmaya taraf olanlar kendileri anlaşmazlık konusuna çözüm bulamıyorlar ise, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Üçüncü tarafın müdahalesiyle çatışma çözümünde, üçüncü taraf, toplumsal, yönetsel veya yasal bir yetkili olabilir. Her üç durumda da üçüncü taraf, çatışma çözümünde kurumun ya da toplumun normlarını temsil eder. Üçüncü taraf, sahip oldukları bilgi, beceri, formal ve informal yaptırım güçleri ile çatışmanın çözümünde etkili olabilirler. Yaptırım gücünün olmaması durumunda bile üçüncü tarafın müdahalesinin ve bu süreci belirleyen normların meşruluğu karara uyma sonucunu doğurur. Tarafların üçüncü tarafın kararını yaptırım gücünden çok meşruluğu nedeniyle kabul etmeleri durumunda, çözümün daha yapıcı olması beklenir (Ertürk, 2000:235; Karip, 2003:104). Hakemliğine başvuru grup her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır. Hakemin kararı ne yönde olursa olsun tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları, çatışmanın çözümünde esastır. Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır (Güven, 2013:87; Şahin, vd., 2010:558-560).

Örgütsel Önlemler Alma: Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişmeler yapılmaktadır (Güven, 2013:89).

Kaynakların Arttırılması: Kaynakların sınırlı olması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalarda bu yöntem kullanılır. Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kısıt olan maddi ve beşerî kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları arttıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finanssal olanaklarını arttıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Eren, 2010:524; Güven, 2013:89).

Üst Hedefler Belirleme: Çatışan taraflardan herhangi birinin tek başına elde edemeyeceği bir hedefin tanımlaması, çatışan tarafları birlikte o hedefe yönlendirecek ve hedefe ulaşmak için taraflar anlaşmaya yöneleceklerdir (Solmuş, 2004).

Oylama Yöntemi: Çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde bir araya getirilerek fikirlerini açıklamalarına fırsat verilir. Sonra da tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylamada çoğunluğun kararı uygulanır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, karar verecek olan topluluğun objektif hareket edeceğine çatışmanın her iki tarafının da inanması ön şarttır (Öztürk, 2003:305). Bu yöntemde, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel (objektif) davranamayacağı gibi söz konusu

sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle, çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 2010:543; Güven, 2013:88).

Meşgul Etme Yöntemi: Bu yöntem, çatışmaya taraf olan çalışanlara çok fazla iş vermek ve onları meşgul etmek suretiyle çatışmaya zaman bırakılmamasını içerir. Bu yöntem çatışmayı geçici olarak çatışmanın şiddet derecesini azaltabilir ama ortadan kaldıramaz (Öztürk, 2003:300). Taraflar iş dışında da çatışmayı sürdürebilir (Güven, 2013:89).



III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL AÇIDAN GÜVENLİK HİZMETLERİ VE POLİSİN DURUMU

III.1.Güvenlik Hizmetleri ve Polis Teşkilatı

Genel olarak toplumun ve dolayısıyla bireylerin her türlü suça karşı korunması, temel hakların kullanılabileceği bir ortamın sağlanması ve buna aykırı davranışların yakalanarak gereken yasal işleme tabi tutulması için gerekli tüm önlemlerin alınması anlamına gelen “güvenlik”, devletin topluma sunduğu önemli ve vazgeçilmez hizmetlerinden olup, devlet adına, devletin otorite yetkisini kullanan güvenlik güçleri tarafından yerine getirilir (Aydın, 2002:124).

Polisi kuralların ve kanunların uygulanmasını sağlayan ve meşru güç kullanma yetkisine sahip silahlı güç olarak tanımlarsak, ilkel veya modern bütün topluluk ve toplumlar, adına polis densin veya denmesin, kuralların uygulanmasını sağlama hizmetini yerine getiren yapılar bulunduğunu söylemek mümkündür (Çağlar, 1999: 125). Ancak, burada, gerçek meşruiyetin, polis ile halk arasında tesis edilen uzlaşma temeline dayanan meşruiyet olduğunu ve meşruiyetin tek temelini bu olmadığını da unutmamak gerekir (Aydın, 1999:103).

Polisin az gelişmiş ya da endüstrileşmiş tüm ülkelerde değişmeyen temel görevleri bulunduğu gibi, her ülkenin sahip olduğu sosyal, siyasi ve kültürel özelliklerinin getirdiği bazı farklı görevleri de bulunabilmektedir. Totaliter bir devlette polis yönetimin her istediğini yapmak zorunda olan bir kurum olarak ele alınabilir. Demokratik bir ülkede ise mevcut yasa ve kurallara göre toplumun hizmetinde olan, devletin içerisinde organize edilmiş bir kurum olarak düşünülmelidir. Bu nedenle, ülkenin mevcut yönetim anlayışının

doğrudan polis teşkilatının yapısı ve işlevlerine yansıdığını söylemek mümkündür. (Çevik, 2002:31).

III.2. Demokrasi, Hukuk Devleti ve Polis

Demokrasi ve insan hakları kavramları birbirine çok yakın ve genellikle doğrudan bağlantılıdır. Bir siyasal rejim olarak demokrasi, insan haklarının gerçekleştirildiği düzeni temsil eder. İnsan hakları ise, doktrin olarak demokrasilerin temelini oluşturur. İnsan hakları düşüncesi nasıl ki, demokrasilerin düşünsel temelini oluşturmakta ve genel çerçevesini çizmekte ise, demokrasiler de insana ve insanlığa bağlı temel hakların gerçekleştirildiği ve güvence altına alındığı siyasal düzen ve yönetim biçimini simgelemektedir.(Çeçen, 1995:57)

Crawshaw’ın belirttiği gibi; “Hukuk kurallarının, hiçbir birey veya kurumun kanun üstüne çıkmamasını sağladığı bir demokratik devlette her insan ve her kurum kanun önünde bazı sorumluluklar taşır. Bu, tamamen ve sürekli kanunla çalışması açısından kanun sağlayıcı memurlar olarak görülen polisler için zorunludur. İnsan haklarının kanunla korunmuş olması, her polis faaliyetinde ve faaliyet alanında insan haklarını koruyan kanunlara saygı gösterilmesi ve itaat edilmesi anlamına da gelir” (Crawshaw, 2002:167).

Demokratik hukuk devletinde polis, çok önemli fonksiyonlara sahiptir. Bir devletin demokratik hukuk devleti olarak nitelendirilebilmesi için, demokrasi ve hukukun üstünlüğünü yaşama geçirmiş ve insan haklarını güvence altına almış olması gerekir. Bunu yaşama geçirecek başlıca kurumlardan biri de polistir. Polis, kamu düzenini ve iç güvenliği korumak için güç kullanan ve suçla mücadele eden bir örgüttür. Bu açıdan polisin, hukukun üstünlüğünü sağlamanın güvencesi olduğu söylenebilir (Çevik, 2002:79). Polisin faaliyet gösterdiği örgütsel koşullar ve görevini yerine getirmek için kullandığı yöntemler,

demokratik ve demokratik olmayan toplumlar arasında oldukça farklılık gösterir. Demokratik hukuk devletinde polis, görevlerini yerine getirirken kendisi de hukuka uymak zorundadır. Hukukun üstünlüğü, polisi de içine alır.

Demokratik toplum olarak tanımlanan bir toplumda polis gücü:

- 1- Güçlü bir liderin veya partinin isteklerine değil, insan haklarına saygı ve hukukun üstünlüğüne hayat verir,
- 2- Sadece belirli sınırlar içerisinde ve olabildiğince kontrollü şekilde bireylerin yaşamlarına müdahale eder,
- 3- Aleni olarak hesap sorulabilen bir kurumdur.

III.3. Güvenlik Hizmetlerinde Halk Desteği

Semiz ve Gökçe'nin belirttikleri gibi; “Toplumsal yapıdaki işleyişin değişmesi ve beklenti düzeylerinin giderek artmaya başlaması, toplumla yakın bir ilişki içerisinde bulunan ve güvenliğin sağlanmasından birinci derecede sorumlu olan polisin rolünün de önemli ölçüde değişmesine sebep olmaktadır” (Semiz ve Gökçe, 1999:4). Ayrıca, Aydın'ın belirttiği gibi; “Polisin halkın istek ve beklentileri doğrultusunda politikalar belirlemesi ve uygulamalarda bulunması konusunda, halka karşı sorumluluk ve halkın bu politikaların belirlenmesi sürecine katılması anlayışı ile polis halk ilişkileri de büyük önem arz etmektedir” (Aydın, 1999:116-117).

Bergmans'ın işaret ettiği gibi; polislerin insanlar ile ilişkileri azaltılarak vatandaşlara yabancı hale getirilmesi stratejisi, polisin önemli fonksiyonlarını ihmal etmesi sonucunu doğurmuştur. Merkezileştirilmiş teknokrat yapı sonucunda polis her gün olup biten olaylardan gittikçe daha az haberdar olmuştur. Yabancı bir yardım elinin uzatılması,

problemleri kendi başına çözmeye çalışan “suç savaşçısı” polisin profesyonel statüsüne uymamıştır (Bergmans, 2002:197). Oysa insanların desteği olmadan polisin operasyon yapabilmesi mümkün değildir. Özellikle, günümüzün karmaşık toplum yaşamında polisin suçla mücadele ve toplum düzenini sağlama görevini sadece polisiye tedbirlerle gerçekleştirmesinin mümkün olmadığı görülmüştür. Aydın’ın belirttiği gibi; “Polis halkın emniyeti ve mutluluğu için çalıştığına göre, daha iyi hizmet için halkın polisin karar ve politikalarına katılması, taraftar olması ve polise yardım etmesinin sağlanması büyük önem taşır” (Aydın, 1999:120).

Suç ve kamu düzeni, toplumun tümünü ilgilendiren çok boyutlu konulardır. Bu nedenle, halkın polisiye hizmetlere katılımını sağlamak üzere toplum destekli polislik olgusu gelişmiştir. Toplum destekli polislik (community policing), demokrasinin işlerlik kazanmış şeklidir. Suç ve düzensizliklerin tanımlanmasını sağlayan ve toplumun polisiye hizmetlerin tüm aşamalarında yer almasını öngören bir sistemdir. Ayrıca, polis ve toplum arasında yakın ilişkiye dayanır ve ana hedefi, güven duygusunu tesis etmek ve devamını sağlamaktır.

Toplum Destekli Polislik kavramı, 1980’li yıllardan itibaren Amerika ve İngiltere’de polis ile halk arasında ortaya çıkan ve gittikçe büyüyen güvensizlik sorununun ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm arayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemde polis, halkın gözünde değerini yitiren bir kurum olması nedeniyle dikkatleri üzerine çekmiş ve siyasal gündemde kalmıştır (Bahar, 2002:292). Akalın’ın belirttiğine göre; “Toplum polisliği, son yıllarda özellikle ABD’de gelişen çevre ve teknolojik gelişmelere paralel olarak suç ve suçlularla mücadelede azami başarı elde etmek amacıyla matuf olarak ortaya atılmış bir yönetim biçimidir. Bu sistemde suç önleme, polis ile halkın bütünleşerek olaylara cevap vermesi şeklinde yansımaktadır” (Akalın, 1997:220).

Toplum polisliği, problemlerin ortaya çıkarılması ve çözümünde polis ile toplumun beraber çalışmasını teklif eder ve temelde iki ana temayı işlemektedir. Bunlardan biri halk dostluğu, diğer i se problem çözümüdür. Toplum polisliği konusunda başarılı olabilmek için hem polis hem de halkın dikkat etmesi gereken bazı koşullar vardır. Bunlar; etkinlik (Etkili bir toplum polisliği stratejisi geliştirip yürütmek), randıman (Kullanılabilir kaynaklardan daha fazla sonuç almak) ve eşitlik (Polis hizmetlerine eşit derecede giriş, herkese eşit davranış ve topluma polis hizmetlerinin eşit dağıtımını yapma) koşullarıdır (Akalin, 1997:221-224).



IV. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplamada izlenen yol ve verilerin analizinde uygulanan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

IV.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel türde tarama (survey) modeline göre yapılandırılmıştır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Genel tarama modellerinden, ilişkisel tarama modelinden yararlanılan bu araştırmada, iki ve daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli personelin kurum içi iletişim ve çatışma eğilimlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekte çalışma süresi, öğrenim durumu, çalışılan birim, haftalık çalışma saati, psikolojik destek almanın faydalı olup olmadığı, hobi durumu, mesleği seçme nedenleri ve mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri değişkenlerine göre incelenmiştir.

IV.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Mersin ili Tarsus ilçesinde bulunan İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli personel oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi rastgele (random) yöntemiyle oluşturulmuş, araştırmaya İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli ve çalışma evrenini oluşturan personelin % 50'si (254 personel) dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Kişisel Demografik Faktörlerin Betimleyici İstatistiklerine Göre Sayı ve Yüzde Puanları

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	33	13
	Erkek	221	87
Yaş	21-28 arası	13	5.2
	29-36 arası	58	23
	37-44 arası	132	51.8
	45 ve yukarısı	51	20
Medeni Durum	Evli	230	90.6
	Bekâr	16	6.3
	Ayrılmış	8	3.1
Hizmet Süresi	2-3 yıl	3	1.2
	4-5 yıl	6	2.4
	6-7 yıl	21	8.3
	8 yıl ve üzeri	224	88.2
Öğrenim Durumu	Polis Okulu	108	42.5
	PMYO	111	43.7
	POMEM	24	9.4
	Polis Akademisi	11	4.3
Çalışılan Birim	Operasyonel	52	20.5
	Büro Hizmetleri	73	28.7
	Polis Merkezleri	79	31.1
	Trafik	50	19.7
Haftalık Çalışma Saati	40-59 saat	84	33.1
	60-79 saat	123	48.4
	80 saat ve üzeri	47	18.5
Hobi Durumu	Var	143	56.3
	Yok	111	43.7
Mesleği Seçme Nedeni	Kendi İsteği	152	59.8
	Ailesinin İsteği	10	3.9
	Başka Şansı Kalmadığı İçin	42	16.5
	Ekonomik Nedenler	22	8.7
	Diğer	28	11
Mesleği Değiştirme İsteği	Evet	140	55.1
	Hayır	83	32.7
	Yorum Yok	31	12.2

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin 33’ünü (%13) kadın ve 221’sini (% 87) erkek polisler oluşturmaktadır. Yaş değişkeni dört gruba ayrılmış olup, buna göre; 21-28 yaş arası 13 (% 5.2), 29-36 yaş arası

58 (% 23), 37-44 yaş arası 132 (% 51.8) ve 45 yaş ve üzeri 51 (% 20) personel bulunmaktadır.

Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan personelin, 230'u (% 90.6) evli, 16'sı (% 6.3) bekâr ve 8'inin (% 3.1) ayrılmış olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet sürelerine göre 4 grup oluşturulmuş, buna göre; hizmet süresi 1-3 yıl arası 3 (% 1.2), 4-5 yıl arası 6 (% 2.4), 6-7 yıl arası 21 (% 8.3) ve 8 yıl ve üzeri 224 (% 88.2) personel bulunmaktadır.

Öğrenim durumlarına göre, Polis Okulu mezunu 108 (% 42.5), Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO) mezunu 111 (% 43.7), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM) mezunu 24 (% 9.4) ve Polis Akademisi mezunu 11 (% 4.3) personel bulunmaktadır. Çalıştıkları birimlere göre, operasyonel birimlerde çalışan 52 (% 20.5), büro hizmetlerinde çalışan 73 (% 28.7), polis merkezlerinde çalışan 79 (% 31.1) ve trafik hizmetlerinde çalışan 50 (% 19.7) personel bulunmaktadır.

Haftalık mesai saatlerine göre 3 grup oluşturulmuş, buna göre; 40-59 saat arası çalışan 84 (% 33.1), 60-79 saat arası çalışan 123 (% 48.4) ve 80 saat ve üzeri çalışan 47 (% 18.5) personel bulunmaktadır. Hobi değişkenine göre, hobisi bulunan 143 (% 56.3) ve hobisi bulunmayan 111 (% 43.7) personel bulunmaktadır.

Mesleği seçme nedenine göre, kendi isteğiyle mesleği seçen 152 (% 59.8), ailesinin isteğiyle mesleği seçen 10 (% 3.9), başka şansı kalmadığı için mesleği seçen 42 (% 16.5), ekonomik nedenlerden dolayı mesleği seçen 22 (% 8.7) ve diğer nedenlerden dolayı mesleği seçen 28 (% 11) personel bulunmaktadır. Son olarak mesleğini değiştirmek isteyip istemediği değişkenine göre, mesleğini değiştirmek isteyen 140 (% 55.1), mesleğini

değiştirmek istemeyen 83 (% 32.7) ve yorum yok yanıtını veren 31 (% 12.2) personel bulunmaktadır.

IV.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, Dökmen (2008) tarafından geliştirilen ‘çatışma eğilimi ölçeği’ ile Işık (2005) tarafından geliştirilen ‘kurum içi iletişim tutum ölçeği’ kullanılmıştır. Bunlara ek olarak araştırmacı tarafından geliştirilen sosyo-demografik bilgilerin yer aldığı, anket formuyla veriler toplanmıştır.

IV.3.1. Çatışma Eğilimi Ölçeği

Bu ölçek bireylerin iletişim çatışmalarına girme eğilimlerini ölçmek amacıyla Dökmen (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme sürecinde Harary ve Batell’a (1981) ait olan iletişim çatışma modeli temel alınmıştır (Dökmen, 1986). Ölçek, aktif çatışma, pasif çatışma, var oluş çatışması, tümenden reddetme çatışması, önyargılı çatışma, yoğunluk çatışması, aktif-önyargılı çatışma, pasif tümenden reddetme çatışması, insancıl yaklaşım ve kişilik özellikleri olmak üzere 10 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 64 maddeden ve 10 alt boyuttan oluşan 0–4 arası puanlanan likert tipi bir ölçektir. Ölçeğe verilen tepkiler “kesinlikle katılmıyorum (0)”, “katılmıyorum (1)”, “kararsızım (2)”, “katılıyorum (3)” ve “kesinlikle katılıyorum (4)” biçiminde belirlenmiştir. Ölçek çatışma içeren cümlelere kesinlikle katılmıyorum diyenlere 0, kesinlikle katılıyorum diyenlere 4 puan olacak şekilde derecelendirilmektedir. Çatışma içermeyen cümleler ise tersten derecelendirilmektedir. Ölçekten en az 0 (nötr);en çok 256 puan alınabilmektedir. Alınan yüksek puan bireylerin kişilerarası ilişkilerinde çatışmalara girme eğiliminin yüksekliğini işaret etmektedir. Ölçeğin test-tekrar test yöntemi ile hesaplanan korelasyonu 89’dur ($p<.01$). Ölçeğin geçerlik çalışmasında bir grup öğrencinin bir konu üzerinde tartışırken

sergiledikleri çatışma türleri puanları ile ÇEÖ'den aldıkları puanlar arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Bu değerler aktif çatışma alt boyutu için .73 ($p<.01$), var oluş çatışması için .88 ($p<.01$), tümden reddetme çatışması için .73 ($p<.01$), aktif önyargılı çatışma için .64 ($p<.01$), yoğunluk çatışması için .69 ($p<.01$), önyargılı çatışma için ise .82 ($p<.01$) olarak bulunmuştur.

IV.3.2. Kurum İçi İletişim Tutum Ölçeği

Bu ölçek bireylerin iletişim çatışmalarına girme eğilimlerini ölçmek amacıyla Işık (2005) tarafından geliştirilmiştir. 52 soruda kişilerin katılma derecelerine ilişkin görüşleri ve katılma istek derecelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmada her soruya “Hiçbir Zaman”, “Çok Nadiren”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, “Her Zaman” değerleri verilerek 0, 1, 2, 3 ,4 puan üzerinden her bir cevap derecelendirilmiştir. Ölçekten en az 0 (nötr); en çok 208 puan alınabilmektedir. Alınan yüksek puan bireylerin kişilerarası ilişkilerinde iletişime girme eğiliminin yüksekliğini işaret etmektedir. Güvenilirliği var olan ölçeğin; Crombach α güvenilirlik katsayısı ,941 diğer iç tutarlılık katsayıları olan Spearman Brown yarı katsayısı ,876, Guttman Yarı Katsayısı da ,834 olarak bulunmuştur.

IV.3.3. Anket Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan ankette, araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini içeren yaş, cinsiyet, meslekteki hizmet süresi, eğitim, medeni durum, mesai saatleri, mesleği isteyerek seçip seçmeme, hobi durumları ve mesleği değiştirmek isteyip istememe durumları ele alınmıştır.

IV.4. Verilerin Analizi

Anket yöntemi kullanılarak Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli polis memurlarının demografik özellikleri ve ilgili ölçek sorularına verdikleri cevaplar için toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Polis memurlarının kişilerarası iletişim becerileri tutum ölçeği ve çatışma eğilimi tutum ölçeği “Likert Ölçeği” olarak sıralı sayısal değerlerle (0, 1, 2, 3, 4) puanlandırılıp, toplam puanlar her iki ölçek için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Araştırma grubunu oluşturan polis memurlarının demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılıp, sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama ($\bar{x}$), ss, s_x , S_h değerleri saptanmıştır. İlgili analizler için yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için anlamlı birleştirmelerle gruplar birleştirilip, ölçeklerimizin güvenilirliğinin ve tutarlılığının testi için Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde parametrik analiz teknikleri olan t-testi (iki gruplu değişkenler için) ve varyans analizi (ANOVA; çok gruplu değişkenler için) kullanılmıştır. Sıralı ölçek düzeyindeki bağımsız değişkenler ile iletişim ve çatışma ölçekleri toplam puanları arasındaki bağıntı incelenirken Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Tüm analizler SPSS 16.0 (Statistical Packet for Social Science) istatistik programında gerçekleştirilmiştir.

V. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulguları, alt problemler paralelinde iki ana grupta toplanmıştır. İlk grupta İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin yaşamış oldukları kurum içi iletişim çözme becerilerinin genel olarak, cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, eğitim durumu, çalışılan birim, haftalık mesai saati, hobi durumu, mesleği seçme nedenleri ile mesleği değiştirmek isteyip istememe durumlarına göre bir değişim gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci grup alt problemlerinde ise, İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin yaşamış oldukları çatışma eğilimlerinin genel olarak, cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, eğitim durumu, çalışılan birim, haftalık mesai saati, hobi durumu, mesleği seçme nedenleri ile mesleği değiştirmek isteyip istememe durumlarına göre bir değişim gösterip göstermediği incelenmiştir. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin tutumlarına ilişkin yapılan araştırmanın, bağımsız değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler ele alınmıştır. Başka bir deyişle, alt problemlerle ilgili elde edilen bulgular özetlenmiş, sonuçlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir.

V.1. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti.

Tablo 2’de İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinden kadın ve erkeklerin sayısal dağılımı, kurum içi iletişim tutum ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları ile kadın ve erkek personelin ortalamaları arasındaki farkların t değerleri verilmiştir.

Tablo 2. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre, Kurum İçi İletişim Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri.

Cinsiyet	N	X	S	ss	t	p
Erkek	221	152.43	29.91	5.06	0.52	.959
Kadın	33	152.72	29.11	2.01		

P> .05

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, kurum içi iletişim çözme becerisi tutumlarıyla ilgili, erkek personelin puanlarının ortalaması (152.43) olup, kadın personelin ortalaması ise, (152.72)’dir. Kadın ve Erkek personelin ortalamaları arasındaki farkın irdelenmesinden elde edilen t değeri 0.52 olup, puan ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır [t (254) = 0.52, p>.05]. Bu sonuca göre, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin cinsiyetlerine göre kurum içi iletişim becerilerine yönelik tutumlarında; kadın personelin iletişim tutum puan ortalamalarının (152.72), erkek personelin iletişim tutum puan ortalamalarına (152.43) göre az bir farkla daha yüksek olduğu, ancak aralarında anlamlı bir fark bulunmadığı incelenmektedir.

Elde edilen bu bulgu, Tek (2008) tarafından yürütülen, Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi ile Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği) başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, iletişim tutum ölçeğinden elde edilen puanların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı, bununla birlikte kadın yöneticilerin aldığı iletişim tutum puanları

ortalamasının, erkek yöneticilerin puanlarına oranla daha yüksek olduğu bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Ulukuş (2010) tarafından yürütülen, Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma, 10 kadın % 4, 240 erkek % 96) başlıklı doktora tez çalışmasında, “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?” alt problemi için elde edilen tutum puanlarının, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Gölönü ve Karcı (2010) tarafından gerçekleştirilen ‘İletişim Meslek Lisesi Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerinin İncelenmesi (Ankara İl Örneği) konulu araştırmada, kız öğrencilerle erkek öğrencilerden elde edilen iletişim tutum puanlarının analizinde cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunamadığı ve kız öğrencilerin iletişim tutum puanları ortalamasının (171,81), erkek öğrencilerin aldığı tutum puanlarına (165,75) göre daha yüksek olduğu bulgusuyla da paralellik göstermektedir.

Koroğlu (2012) tarafından, Tokat ilinde Tokat Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan çalışmada, cinsiyet değişkenine göre, Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin empatik beceri düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, kadın personelin puan ortalamasının erkek personelden biraz yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Alisinanoğlu ve Köksal (2000), Tutarel-Kışlak ve Çabukça (2002), Genç ve Kalafat (2008), tarafından yapılan araştırmaların sonucunda cinsiyetin empatik beceri üzerinde anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. İletişim becerilerinin empatik

becerileri etkileyen bir unsur olduğu düşünüldüğünde bulgular birbiriyle paralellik göstermektedir.

V.2. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin yaş aralıklarıyla ilgili olarak, 21-28 yaş arası, 29-36 yaş arası, 37-44 yaş arası ve 45 yaş ve üzeri olmak üzere dört yaş grubu oluşturulmuştur.

Tablo 3’de, Emniyet Müdürlüğü personelinin yaş gruplarına göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 3. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Aralığı	N	X	Standart Sapma
21-28 Yaş Arası	13	1.47	23.11
29-36 Yaş Arası	58	1.43	29.06
37-44 Yaş Arası	132	1.54	28.83
45 Yaş ve Üzeri	51	1.59	29.75

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, yaş grupları kendi içlerinde, 21-28 arası yaşlar için puanların ortalaması (1.47) iken, 29-36 arası yaşlar için (1.43), 37-44 arası yaşlar için (1.54) ve 45 yaş ve üzeri için (1.59) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.59) ile 45 yaş ve üzeri personele ait

olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin yaş değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	64.521	99	.652	1.089	.316	p>.00
Gruplar İçi	92.192	154	.599			
Toplam	156.713	253				

Tablo 4'e göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı yaşta olmalarına rağmen anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (99, 253)= 1.089; p>0,05].

Elde edilen bu bulgu, Ulukuş (2010) tarafından 250 emniyet personeliyle gerçekleştirilen çalışmada, 'emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında yaşlarına göre anlamlı bir fark var mıdır?' alt probleminde elde edilen tutum puanlarının analizinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.3. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi 'İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri medeni durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet

Müdürlüğü personelinin medeni durumlarıyla ilgili olarak, evli, bekâr ve ayrılmış olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 5’te, Emniyet Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 5. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	N	X	Standart Sapma
Evli	230	152.34	29.46
Bekâr	16	157.44	30.36
Ayrılmış	8	146.50	39.23

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, medeni durumlar kendi içlerinde, evliler için puanların ortalaması (152.34) iken bekârlar için (157.44) ve ayrılmış olanlar için (146.50) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (157.44) ile bekâr personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin medeni durumlarına göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	683.873	2	341.936	.384	.681	p >.00
Gruplar İçi	223357.485	251	889.870			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 6'ya göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı medeni durumlara sahip olmalarına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (2, 251)= .384; p>0,05].

Elde edilen bu bulgu, Tek (2008) tarafından okul yöneticileriyle gerçekleştirilen çalışmada elde edilen, iletişim tutum puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farkın bulunamadığı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.4. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi 'İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri meslekteki hizmet sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin hizmet süreleri aralıklarıyla ilgili olarak, 1-3 yıl, 4-5 yıl, 6-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri olmak üzere dört grup oluşturulmuştur.

Tablo 7’de, Emniyet Müdürlüğü personelinin meslekteki hizmet sürelerine göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 7. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Hizmet Süresi	N	X	Standart Sapma
1-3 yıl arası	3	1.59	5.50
4-5 yıl arası	6	1.51	27.83
6-7 yıl arası	21	1.38	23.53
8 yıl veya üzeri	224	1.53	30.25

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, hizmet süreleri kendi içlerinde, 1-3 yıl için puanların ortalaması (1.59) iken, 4-5 yıl arası hizmet süresi için (1.51), 6-7 yıl arası için (1.38) ve 8 yıl ve üzeri hizmet süresi için (1.53) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.59) ile 1-3 yıl hizmet süresi arasında bulunan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin hizmet süresi değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Hizmet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	4850.049	3	1616.683	1.844	.140	p<.00
Gruplar İçi	219191.310	250	876.765			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 8'e göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı hizmet süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır [$F(3, 250) = 1.844; p > 0.05$].

Elde edilen bu bulgu, Ulukuş (2010) tarafından emniyet personeliyle gerçekleştirilen çalışmada, 'emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark var mıdır?' alt probleminde elde edilen tutum puanlarının analizinde hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.5. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi 'İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri eğitim durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarıyla ilgili olarak, Polis Okulu, Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM), Polis Akademisi olmak üzere dört grup oluşturulmuştur.

Tablo 9'da, Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 9. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Hizmet Süresi	N	X	Standart Sapma
Polis Okulu	108	1.57	28.82
PMYO	111	1.49	28.38
POMEM	24	1.45	37.57
Polis Akademisi	11	1.50	31.06

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, Polis Okulu mezunları için puanların ortalaması (1.57) iken, PMYO mezunları için (1.49), POMEM mezunları için (1.45) ve Polis Akademisi mezunları için (1.50) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.57) ile polis okulu mezunu personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin eğitim durumu değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	4417.175	3	1472.392	1.676	.173	p>.05
Gruplar İçi	219624.183	250	878.497			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 10'a göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı eğitim durumları olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(3, 250) = 1.676; p > .05$].

Elde edilen bu bulgu, Ulukuş (2010) tarafından emniyet personeliyle gerçekleştirilen çalışmada, 'emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark var mıdır?' alt probleminde elde edilen tutum puanlarının analizinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.6. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştıkları Birimlere Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi 'İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri personelin çalıştığı birimlere göre bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlerle ilgili olarak, operasyonel, büro hizmetleri, polis merkezleri ve trafik olmak üzere dört grup oluşturulmuştur.

Tablo 11'de, Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlere göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 11. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştığı Birimlere Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Birim	N	X	Standart Sapma
Operasyonel	52	1.60	31.08
Büro Hizmetleri	73	1.53	27.64
Polis Merkezleri	79	1.43	28.09
Trafik	50	1.56	31.26

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlere göre, operasyonel hizmetlerde çalışanlar için puanların ortalaması (1.60) iken, büro hizmetleri için (1.53), polis merkezleri için (1.43) ve trafik hizmetleri için (1.56) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.60) ile operasyonel birimlerde çalışan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin çalıştığı birim değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Çalışılan Birime Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	10256.621	3	3418.874	3.998	.008	p< .05
Gruplar İçi	213784.737	250	855.139			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 12'ye göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, çalışılan birimlere göre, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(3, 250) = 3.998; p < 0,05$]. Böylelikle, ilgili alt problem doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeği puanları arasındaki farklılığın, hangi çalışılan birim grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, Post Hoc Testlerden Tukey Testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre; polis merkezleri ile büro hizmetleri arasında, polis merkezleri ile trafik birimi arasında, polis merkezleri ile operasyonel birimler arasında; büro hizmetleri ile trafik birimi arasında, büro hizmetleri ile operasyonel birimler arasında ve trafik birimleri ile operasyonel birimler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .01$).

Elde edilen bulgulara göre, çalışılan birime göre en yüksek puan ortalamasına operasyonel birimlerde çalışan personel sahip olmuştur. Operasyonel birimlerde çalışan personel, emniyet teşkilatı içinde belli bazı temel eğitimleri alarak branşlaşmaların gerçekleştirildiği birimlerdir. Bu birimlerde çalışan görevliler, bazı spesifik konularda bilgi, beceri ve deneyime sahip, nitelikli personelden oluşturulmaktadır. Bu anlamda operasyonel birimlerde çalışan personelin kurum içi iletişim tutumlarının diğer birimlere oranla daha yüksek olması bu anlamda tutarlı kabul edilebilir.

Büro hizmetleri Emniyet Teşkilatında mesleki stres düzeyi diğer birimlere göre daha az olan birimlerdir. Bu birimlerden çoğunluğunun adli sorumluluk gibi ağır sayılabilecek mesleki yönü yoktur. Trafik branşı diğer branşlara göre görev yönü ile daha stresli ve yorucudur. Görev gereği toplumla karşılaşma oranı diğer personele göre daha yüksek bir branştır. Polis merkezleri son yıllarda Emniyet Teşkilatı'nda bir değişime uğramış ve bu birimlerde çalışan personelin hizmet içi eğitimlerine ayrı bir önem verilmiştir. Ancak, polis merkezleri Emniyet Teşkilatı'nın tüm yükünü çeken, hemen

hemen her konuda çalışmalar yürüten bir birimdir. Bu yüzden özellikle polis merkezlerinde çalışan polislerin yaşamış oldukları olumsuz stres diğer birimlerde çalışanlara oranla çok daha fazladır. Gerek çalışma saatleri ve gerekse aşırı iş yükü polis merkezlerinde çalışan polisleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu anlamda elde edilen bulgu, polis merkezlerinde çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamıyla tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

V.7. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Süresine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri personelin haftalık çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresi ile ilgili olarak, 40-59 saat, 60-79 saat ve 80 saat ve üzeri olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 13’te, Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresine göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 13. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Süresine Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Haftalık Çalışma Süresi	N	X	Standart Sapma
40-59 saat	84	1.59	29.91
60-79 saat	123	1.48	28.93
80 saat ve üzeri	47	1.50	30.07

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresine göre, haftada 40-59 saat süreyle çalışanlar için

puanların ortalaması (1.59) iken, haftada 60-79 saat süreyle çalışanlar için (1.48) ve haftada 80 saat ve üzeri süreyle çalışanlar için (1.50) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.59) ile haftada 40-59 saat süreyle çalışan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin haftalık çalışma süresi değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Haftalık Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	6038.183	2	3019.091	3.476	.032	p<.05
Gruplar İçi	218003.176	251	868.539			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 14’e göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, haftalık çalışma süreleri değişik olduğu halde, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(2, 251) = 3.476$; $p < 0,05$]. Böylelikle, ilgili alt problem doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeği puanları arasındaki farklılığın, hangi haftalık çalışma süresi grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, Post Hoc Testlerden Tukey Testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre; haftada 40-59 saat çalışanlar ile 80 saat ve üzeri çalışanlar arasında, haftada 40-59 saat çalışanlar ile 60-79 saat çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .01$).

Elde edilen bulgulara göre, Emniyet Teşkilatı’nda haftada 40-59 saat arası çalışan personel genel olarak büro hizmetlerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Düzenli mesai saatleri içerisinde hafta içi her gün çalışan personel bu grubu oluşturmaktadır. Bu

durum personelin, iş yaşamı dışında da yaşantısına yön verebilme ve rahatlıkla planlar yapabilmesine olanak tanımaktadır. Diğer taraftan, haftada 60-79 saat süreyle çalışan personelin yaşamış olduğu sıkıntıya paralel olarak, kurum içi iletişim tutum ölçeğinden almış olduğu düşük puan bu anlamda tutarlı görünmektedir. 80 saat ve üzeri süreyle çalışan personelin biraz olsun bu durumu kabullendiği ve içinde bulunduğu şartlara göre, yaşantısını şekillendirdiği söylenebilir.

V.8. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri hobi durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti.

Tablo 15’de İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinden hobisi bulunan ve hobisi bulunmayanların sayısal dağılımı, kurum içi iletişim tutum ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları ile hobisi bulunan ve bulunmayan personelin ortalamaları arasındaki farkların t değerleri verilmiştir.

Tablo 15. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre, Kurum İçi İletişim Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri

Hobi	N	X	S	sd	t	p
Var	143	154.20	31.46	248.696	-1.050	.295
Yok	111	150.25	27.37			

P>0.05

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, kurum içi iletişim çözme becerisi tutumlarıyla ilgili, hobisi bulunan personelin puanlarının ortalaması (154.20) olup, hobisi bulunmayan personelin ortalaması ise (150.25)’tir. Hobisi bulunan ve hobisi

bulunmayan personelin ortalamaları arasındaki farkın irdelenmesinden elde edilen t değeri -1.050 olup, puan ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır [t (254) = -1.050 p>.05]. Bu sonuca göre, hobisi bulunan personelin, hobisi bulunmayan personele göre kurum içi iletişim ölçeğinden aldığı tutum puanları az bir farkla yüksek olmakla birlikte, aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Hobiler, insan yaşamında yaşanan stresin, olumsuz durumların vermiş olduğu psikolojik sıkıntıların aşılmasında önemli bir yere sahip olan, sosyal destek mekanizmalarıdır. Polislik mesleğinin birçok olumsuz stres faktörünü bünyesinde barındıran hizmet sektörü içerisinde yer alması, hobilerin bu meslekte çalışanlar için önemli birer sosyal destek olduğunun kanıtı durumundadır. Elde edilen bulgularda da görüldüğü gibi, her ne kadar hobisi bulunanlar ile hobisi bulunmayan personel arasında iletişim tutum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmasa da, hobisi bulunan personelin iletişim tutumları, bulunmayanlara göre olumlu yönde daha yüksektir.

V.9. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Nedenlerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerileri personelin mesleği seçme nedenlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenleri ile ilgili olarak, kendi isteğimle, ailem istediği için, başka bir şansım kalmadığı için, ekonomik koşulları iyi olduğu için ve diğer olmak üzere beş grup oluşturulmuştur.

Tablo 16’da, Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 16. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Nedenlerine Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Mesleği Seçme Nedenleri	N	X	Standart Sapma
Kendi İsteğimle	152	1.57	29.21
Ailem İsteddiği İçin	10	1.58	30.12
Başka Bir Şans Kalmadığı İçin	42	1.39	27.26
Ekonomik Koşullar	22	1.48	29.90
Diğer	28	1.46	31.01

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, kendi isteğiyle mesleği seçenler için puanların ortalaması (1.57) iken, ailesi istediği için mesleği seçenler için (1.58), başka bir şansı kalmadığı için mesleği seçenler için (1.39), ekonomik koşulları iyi olduğu için mesleği seçenler için (1.48) ve diğer nedenlerle mesleği seçenler için (1.46) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.58) ile ailesinin isteği ile mesleği seçen personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin mesleği seçme nedeni değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Mesleği Seçme Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	11785.779	4	2946.445	3.457	.009	p<.00
Gruplar İçi	212255.580	249	852.432			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 17’ye göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, mesleği seçme nedenlerine göre, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(4, 249) = 3.457$; $p < 0,05$]. Böylelikle, ilgili alt problem doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeği puanları arasındaki farklılığın, hangi mesleği seçme nedeni grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, Post Hoc Testlerden Tukey Testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre; ailesinin isteğiyle mesleği seçenler ile başka bir şansı kalmadığı için seçenler arasında, ailesinin isteğiyle mesleği seçenler ile ekonomik koşullardan dolayı mesleği seçenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .01$).

Polislik, çalışanlar açısından yapılması zor, birçok iş stresi ve sıkıntısını bünyesinde barındıran, işin doğası itibarı ile çalışanların hayati tehlikelerle de sıklıkla karşılaşabildikleri, meslek grubu içerisinde yer almaktadır. Bu anlamda, bu mesleği seçenlerin, mesleği bilerek ve isteyerek seçmeleri, ailelerinde ebeveynlerinden ya da kardeşlerinden birinin meslekte yer alması sonucu onları model almaları veya onların telkin ve istekleri nedeniyle bu mesleğe yönelmeleri, mesleği severek ve isteyerek yapma anlamında önem taşımaktadır. Buna göre, elde edilen bulgulardan da anlaşıldığı gibi, ailesinin isteği ile mesleği seçenlerin, başka bir şansı kalmadığı için bu mesleği seçenler arasında anlamlı bir farkın olması tutarlı görülmektedir. Mesleği kabullenme ve aidiyet

duygusunun, mesleğe seyerek ve isteyerek giren personelde tatminkâr düzeyde bulunduğu ve buna bağlı olarak kurum içi iletişim düzeylerinin de olumlu yönde yüksek olduğu söylenebilir.

V.10. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Yaşamış Oldukları Kurum İçi İletişim Çözme Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu kurum içi iletişim çözme becerilerinin mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri ile ilgili olarak, evet, hayır ve yorum yok olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 18’de, Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine göre, sayısal dağılımları, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 18. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Sayısal Dağılımları, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Mesleği Değiştirme Durumu	N	X	Standart Sapma
Evet	140	1.43	28.45
Hayır	83	1.64	27.35
Yorum Yok	31	1.62	27.66

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri durumuna göre, evet yanıtı verenler için puanların ortalaması (1.43) iken, hayır yanıtı verenler için (1.64) ve yorum yok yanıtı verenler için (1.62) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının (1.64) ile hayır yanıtı veren personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi iletişim çözme becerilerinin mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri Puanlarının Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	27132.031	2	13566.016	17.293	.000	p<.00
Gruplar İçi	196909.327	251	784.499			
Toplam	224041.358	253				

Tablo 19’a göre, Kurum İçi İletişim Çözme Becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(2, 251) = 17.293$; $p < 0,01$]. Böylelikle, ilgili alt problem doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeği puanları arasındaki farklılığın, hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, Post Hoc Testlerden Tukey Testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre; evet yanıtı verenler ile hayır yanıtı verenler arasında, evet yanıtı verenler ile yorum yok yanıtı veren gruplar arasında, güçlü ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .01$).

Elde edilen bulgular incelendiğinde, mesleğini değiştirmek isteyen polislerin kurum içi iletişim tutum puanlarının en düşük olduğu görülmektedir. Mesleğini değiştirmek istemeyen polislerin almış olduğu iletişim tutum puanları arasında anlamlı bir farklılığın olması, bulguların tutarlı olduğunu göstermektedir. Mesleğini severek ve isteyerek yapan personelin, doğal olarak sıkıntı içerisinde olmadığı veya mesleği isteyerek yapmasından dolayı karşılaştığı güçlükleri tolere edebildiği söylenebilir. Mesleklerini değiştirmek isteyen polislerin, istemedikleri ancak, bu araştırmada değişken olarak ele alınan bazı nedenlerden dolayı mesleklerini sürdürdükleri söylenebilir. Buna bağlı olarak da, kurum içi iletişim tutumlarının düşük olması tutarlı bir sonuç olarak kabul edilebilir.

V.11. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onbirinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti.

Tablo 20’de İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin kadın ve erkeklerin sayısal dağılımı, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları ile kadın ve erkek personelin ortalamaları arasındaki farkların t değerleri verilmiştir.

Tablo 20. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Cinsiyetlerine Göre, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri

Cinsiyet	N	X	S	ss	t	p
Erkek	221	205.55	20.60	1.38	-.879	.380
Kadın	33	202.09	24.17	4.20		

P<0.05

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, erkek personelin puanlarının ortalaması (205.55) kadın personelin ortalaması ise, (202.09) olarak bulunmuştur. Kadın ve Erkek personelin ortalamaları arasındaki farkın irdelenmesinden elde edilen t değeri -.879 olup, puan ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır [$t(254) = .380$ $p > .05$]. Bu sonuca göre, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin cinsiyetlerine göre çatışma eğilimlerine yönelik tutumlarında; erkek personelin çatışma eğilimi tutumları puan ortalamalarının (205.55), kadın personelin çatışma eğilimi tutumları puan ortalamalarına (202.09) göre, az bir farkla daha yüksek olduğu ancak, aralarında anlamlı bir fark bulunmadığı incelenmektedir.

Bu durum, Özdemir (2003) tarafından Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen çalışmada personel arasında birey çatışması ya da gruplararası çatışma yaşanmasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Elde edilen bu bulgu, Köroğlu (2012) tarafından, Tokat ilinde Tokat Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan çalışmada, polislerin cinsiyetlerine göre, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığı bulgusuyla paralellik göstermektedir.

V.12. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onikinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin yaş aralıklarıyla ilgili olarak, 21-28 yaş arası, 29-36 yaş arası, 37-44 yaş arası ve 45 yaş ve üzeri olmak üzere dört yaş grubu oluşturulmuştur.

Tablo 21’de, Emniyet Müdürlüğü personelinin yaş gruplarına göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 21. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Yaşlarına Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Aralığı	N	X	Standart Sapma
21-28 Yaş Arası	13	2.05	16.03
29-36 Yaş Arası	58	2.01	22.43
37-44 Yaş Arası	132	2.05	20.26
45 Yaş ve Üzeri	51	2.07	22.83

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, yaş grupları kendi içlerinde, 21-28 arası yaşlar için puanların ortalaması (2.05) iken, 29-36 arası yaşlar için (2.01), 37-44 arası yaşlar için (2.05) ve 45 yaş ve üzeri yaşlar için (2.07) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.07) ile 45 yaş ve üzeri yaşlar arasında bulunan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin yaş değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df SD	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	56.750	80	.709	1.228	.134	p>.00
Gruplar İçi	99.963	173	.578			
Toplam	156.713	253				

Tablo 22'ye göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı yaşta olmalarına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (80, 253)= 1.228; p>0,01].

Elde edilen bulgular, Tek (2008) tarafından okul yöneticileriyle yapılan araştırmada, yaş değişkenine göre, okul yöneticilerinin çatışma eğilim ölçeğinden aldıkları tutum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.13. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onüçüncü alt problemi 'İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri medeni durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin medeni durumlarıyla ilgili olarak, evli, bekâr ve ayrılmış olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 23'te, Emniyet Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 23. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Medeni Durumlarına Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	N	X	Standart Sapma
Evli	230	2.0513	21.06
Bekâr	16	2.0369	16.57
Ayrılmış	8	2.0725	30.93

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, medeni durumlar kendi içlerinde, evliler için puanların ortalaması (2.05) iken bekârlar için (2.03) ve ayrılmış olanlar için (2.07) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.07) ile ayrılmış personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin medeni durumlarına göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	69.058	2	34.529	.077	.926	p>.05
Gruplar İçi	112402.281	251	447.818			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 24’e göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı medeni durumlara sahip olmalarına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(2, 251) = .077$; $p > 0.05$].

Elde edilen bulgular, Tek (2008) tarafından okul yöneticileriyle gerçekleştirilen araştırmada, medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin çatışma eğilimleri ölçeğinden

almış oldukları tutum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.14. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ondördüncü alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri meslekteki hizmet sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin hizmet süreleri aralıklarıyla ilgili olarak, 1-3 yıl, 4-5 yıl, 6-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri olmak üzere dört grup oluşturulmuştur.

Tablo 25’te, Emniyet Müdürlüğü personelinin meslekteki hizmet sürelerine göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 25. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hizmet Sürelerine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Hizmet Süresi	N	X	Standart Sapma
1-3 yıl arası	3	2.0767	17.61
4-5 yıl arası	6	2.0183	21.83
6-7 yıl arası	21	2.0757	15.75
8 yıl veya üzeri	224	2.0492	21.62

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, hizmet süreleri kendi içlerinde, 1-3 yıl arası için puanların ortalaması (2.0767) iken, 4-5 yıl arası için (2.0183), 6-7 yıl arası için (2.0757) ve 8 yıl ve üzeri hizmet süresi için (2.0492) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.0767) ile 1-3 yıl arası hizmet süresi arasında bulunan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin

çatışma eğilimleri puanlarının hizmet süresi değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Tutum Puanlarının Hizmet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	218.986	3	72.995	.163	.921	p>.05
Gruplar İçi	112252.353	250	449.009			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 26’ya göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı hizmet süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (3, 250)= .163; p>0,05].

Elde edilen bulgular, Tek (2008) tarafından okul yöneticileriyle gerçekleştirilen araştırmada, hizmet sürelerine göre okul yöneticilerinin çatışma eğilimleri ölçeğinden almış oldukları tutum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

V.15. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onbeşinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri eğitim durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarıyla ilgili olarak, Polis Okulu, Polis Meslek Yüksek Okulu

(PMYO), Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM), Polis Akademisi olmak üzere dört grup oluşturulmuştur.

Tablo 27’de, Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 27. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Hizmet Süresi	N	X	Standart Sapma
Polis Okulu	108	2.04	20.66
PMYO	111	2.05	20.42
POMEM	24	2.03	22.28
Polis Akademisi	11	2.03	30.47

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, Polis Okulu mezunları için puanların ortalaması (2.04) iken, PMYO mezunları için (2.05), POMEM mezunları için (2.03) ve Polis Akademisi mezunları için (2.03) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise (2.05) ile PMYO mezunu personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin eğitim durumu değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	147.788	3	49.263	.110	.954	p>.05
Gruplar İçi	112323.551	250	449.294			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 28'e göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı eğitim durumları olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(3, 250) = .110; p > 0,05$].

Elde edilen bu bulgu, Köroğlu (2012) tarafından, Tokat ilinde Tokat Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan çalışmada, polislerin eğitim durumlarına göre, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığı bulgusuyla paralellik göstermektedir.

V.16. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştıkları Birimlere Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onaltıncı alt problemi 'İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri personelin çalıştığı birimlere göre bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlerle ilgili olarak, operasyonel, büro hizmetleri, polis merkezleri ve trafik olmak üzere dört grup oluşturulmuştur.

Tablo 29'da, Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlere göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 29. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çalıştığı Birimlere Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Birim	N	X	Standart Sapma
Operasyonel	52	2.10	18.56
Büro Hizmetleri	73	2.02	20.57
Polis Merkezleri	79	2.05	21.34
Trafik	50	2.03	23.45

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlere göre, operasyonel hizmetlerde çalışanlar için puanların ortalaması (2.10) iken, büro hizmetleri için (2.02), polis merkezleri için (2.05) ve trafik hizmetleri için (2.03) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.10) ile operasyonel hizmetlerde çalışan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin çalıştığı birim değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimi Puanlarının Çalışılan Birime Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	1936.116	3	645.372	1.460	.226	p>.05
Gruplar İçi	110535.223	250	442.141			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 30’a göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı birimlerde çalışılmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (3, 250)= 1.460; p>0,05].

Elde edilen bu bulgu, Köroğlu (2012) tarafından, Tokat ilinde Tokat Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan çalışmada, polislerin çalıştıkları birimlere göre, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı bulgusuyla paralellik göstermektedir.

V.17. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın on yedinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri personelin haftalık çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresi ile ilgili olarak, 40-59 saat, 60-79 saat ve 80 saat ve üzeri olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 31’de, Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresine göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 31. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Haftalık Çalışma Süresine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Haftalık Çalışma Süresi	N	X	Standart Sapma
40-59 saat	84	2.0348	20.51
60-79 saat	123	2.0393	20.68
80 saat ve üzeri	47	2.1106	22.49

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresine göre, haftalık 40-59 saat süreyle çalışanlar için puanların ortalaması (2.0348) iken, haftalık 60-79 saat süreyle çalışanlar için (2.0393) ve haftalık 80 saat ve üzeri süreyle çalışanlar için (2.1106) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimi tutum puanları ortalamasının ise (2.1106) ile 80 saat ve üzeri süreyle çalışan personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin haftalık çalışma süresi değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Haftalık Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	2060.098	2	1030.049	2.342	.098	p>.05
Gruplar İçi	110411.241	251	439.885			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 32’ye göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, haftalık farklı çalışma süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(2, 251) = 2.342$; $p > 0.05$].

En yüksek çatışma eğilimi tutum puanları ortalamasının 80 saat ve üzeri çalışan polisler için olması, aşırı yüksek çalışma saatlerinin beraberinde olumsuz stres faktörlerini de oluşturma etmeni ile açıklanabilir. Polislerin mesai dışında normalin üzerinde zaman geçirmeleri, kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayıramamaları, dinlenme ve uyku düzeni gibi en temel ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaları, çatışma eğilimlerinin yüksek olmasını açıklar durumdadır.

V.18. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın on sekizinci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri hobi durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti.

Tablo 33’te İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinden hobisi bulunan ve hobisi bulunmayanların sayısal dağılımı, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları ile hobisi bulunan ve bulunmayan personelin ortalamaları arasındaki farkların t değerleri verilmiştir.

Tablo 33. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Hobi Durumlarına Göre, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Değerleri

Hobi	N	X	S	ss	t	p
Var	143	204.41	22.78	1.90	.585	.559
Yok	111	205.98	18.73	1.77		

P>0.05

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, çatışma eğilimleri tutumlarıyla ilgili, hobisi bulunan personelin puanlarının ortalaması (204.41) olup, hobisi bulunmayan personelin ortalaması ise (205.98)’dir. Hobisi bulunan ve hobisi bulunmayan personelin ortalamaları arasındaki farkın irdelenmesinden elde edilen t değeri .585 olup, puan ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır [t (254) = .585 p>.05]. Bu sonuca göre, hobisi bulunmayan personelin çatışma eğilimlerine yönelik tutumları hobisi bulunan personele göre az bir farkla daha yüksek çıkmıştır, ancak, her iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Hobiler, polislerin yoğun ve örseleyici iş koşullarında, kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayan, olumsuz stres ve öfke durumlarını azaltan birer sosyal destek mekanizmalarıdır. Bu anlamda, hobileri bulunan polislerin çatışma eğilimlerine yönelik tutumlarının olumlu yönde düşük olması tutarlı kabul edilebilir.

V.19. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Durumlarına Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ondokuzuncu alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimlerinin personelin mesleği seçme nedenlerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenleri ile ilgili olarak, kendi isteğimle, ailem istediği için, başka bir şansım kalmadığı için, ekonomik koşulları iyi olduğu için ve diğer olmak üzere beş grup oluşturulmuştur.

Tablo 34’te, Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 34. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Seçme Nedenlerine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Mesleği Seçme Nedenleri	N	X	Standart Sapma
Kendi İsteğimle	152	2.03	20.78
Ailem İsteddiği İçin	10	2.05	13.53
Başka Bir Şans Kalmadığı İçin	42	2.07	21.54
Ekonomik Koşullar	22	2.13	15.45
Diğer	28	2.02	26.64

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, kendi isteğiyle mesleği seçenler için puanların ortalaması (2.03) iken, ailesi istediği için mesleği seçenler için (2.05), başka bir şansı kalmadığı için mesleği seçenler için (2.07), ekonomik koşulları iyi olduğu için mesleği seçenler için (2.13) ve diğer nedenlerle mesleği seçenler için (2.02) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise (2.13) ile ekonomik nedenlerden dolayı mesleği seçen personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin mesleği seçme nedeni değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Mesleği Seçme Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	2370.376	4	592.594	1.340	.256	p>.05
Gruplar İçi	110100.962	249	442.173			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 35'e göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, mesleği seçme nedenleri farklı olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (4, 249)= 1.340; p>0,05].

Elde edilen bu bulguya göre, ekonomik koşullardan dolayı mesleği seçen polislerin çatışma eğilimleri tutumları, diğer nedenlerden dolayı mesleği seçenlere göre daha yüksek bulunmaktadır. Bu durum, meslek seçimini yaparken idealize ettiği mesleği bilerek ve isteyerek seçmek yerine, içinde bulunulan hayat koşulları karşısında maddi

kaygılardan dolayı, mesleği seçenlerin çatışma eğilimlerini daha çok yaşadıkları incelenmektedir. Polislik mesleğini koşullarını bilerek ve isteyerek seçenlerin çatışma eğilim tutumlarının olumlu yönde düşük çıkması da mesleği benimseme ve aidiyet duygularının diğerlerine oranla daha yüksek olmasıyla açıklanabilir.

V.20. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleklerini Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Yaşamış Oldukları Çatışma Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yirminci alt problemi ‘İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşamış olduğu çatışma eğilimleri mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine göre bir farklılık göstermekte midir?’ şeklinde ifade edilmişti. Burada araştırmaya katılan Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri ile ilgili olarak, evet, hayır ve yorum yok olmak üzere üç grup oluşturulmuştur.

Tablo 36’da, Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine göre, sayısal dağılımları, çatışma eğilimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 36. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Sayısal Dağılımları, Çatışma Eğilimleri Ölçeğiyle İlgili Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Mesleği Değiştirme Durumu	N	X	Standart Sapma
Evet	140	2.06	20.74
Hayır	83	2.02	20.96
Yorum Yok	31	2.04	23.04

İlgili tablonun incelenmesinden anlaşıldığı gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri durumuna göre, evet yanıtını

verenler için puanların ortalaması (2.06) iken, hayır yanıtını verenler için (2.02) ve yorum yok yanıtını verenler için (2.04) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise (2.06) ile evet yanıtını veren personele ait olduğu gözlenmiştir. Emniyet Müdürlüğü personelinin çatışma eğilimlerinin mesleği değiştirmek isteyip istemedikleri değişkenine göre, farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. İlçe Emniyet Müdürlüğü Personelinin Çatışma Eğilimleri Puanlarının Mesleği Değiştirmek İsteyip İstemediklerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	668.867	2	334.433	.751	.473	p>.05
Gruplar İçi	111802.472	251	445.428			
Toplam	112471.339	253				

Tablo 37’ye göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (2, 251)= .751; p>0,05].

Elde edilen bulgulara göre, mesleğini değiştirmek isteyen polislerin çatışma eğilimleri tutumları olumsuz yönde yüksek bulunmuştur. Bu durum, içinde bulundukları zorlayıcı durumlar karşısında, mesleğini değiştirmek isteyen polislerin çatışma eğilimlerini daha yüksek oranda yaşadıkları şeklinde açıklanabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarından elde edilen bulguların genel bir değerlendirilmesi sırasıyla yapılmış ve değerlendirme sonucunda yönetsel açıdan bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Genel olarak araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin cinsiyetlerine göre kurum içi iletişim becerilerine yönelik tutumlarında; kadın personelin iletişim tutum puan ortalamalarının (152.72), erkek personelin iletişim tutum puan ortalamalarına (152.43) göre az bir farkla daha yüksek olduğu, ancak aralarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı [$t(254) = 0.52, p > .05$] incelenmektedir. Buna göre, kadın polislerin, erkek polislere oranla kurum içi iletişim tutumlarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Bir diğer bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşlarına göre kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı yaşta olmalarına rağmen anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(99, 253) = 1.089; p > .05$]. 21-28 arası yaşlar için puanların ortalaması (1.47) iken, 29-36 arası yaşlar için (1.43), 37-44 arası yaşlar için (1.54) ve 45 yaş ve üzeri için (1.59) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.59) ile 45 yaş ve üzeri personele ait olduğu gözlenmiştir. Yaş ilerledikçe, meslek içerisinde daha fazla deneyim kazanan polislerin kurum içi iletişim tutumlarında diğer yaş gruplarına göre, daha olumlu bir durum yaşandığı söylenebilir.

Elde edilen bir başka bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı medeni durumlara sahip olmalarına rağmen, anlamlı düzeyde

farklılıklar bulunamamıştır [$F(2, 251) = .384; p > 0,05$]. Medeni durumlar kendi içlerinde, evliler için puanların ortalaması (152.34) iken bekârlar için (157.44) ve ayrılmış olanlar için (146.50) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (157.44) ile bekâr personele ait olduğu gözlenmiştir. Bekâr olan polislerin kurum içi iletişim tutumlarının diğer polislerle oranla daha yüksek olması, sorumluluk düzeylerinin kendileriyle sınırlı olması ve buna bağlı olarak yaşamış oldukları olumsuz stresin daha az olmasıyla açıklanabilir.

Yine, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin hizmet sürelerine göre, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı hizmet süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır [$F(3, 250) = 1.844; p > 0,05$]. Hizmet süreleri kendi içlerinde, 1-3 yıl için puanların ortalaması (1.59) iken, 4-5 yıl arası hizmet süresi için (1.51), 6-7 yıl arası için (1.38) ve 8 yıl ve üzeri hizmet süresi için (1.53) olarak bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.59) ile 1-3 yıl hizmet süresi arasında bulunan personele ait olduğu gözlenmiştir. Buna göre, mesleğe yeni başlayan polislerin, kurum içi iletişim becerilerinin yüksek olması, meslekteki olumsuz stres faktörlerine süre itibarı ile daha az maruz kalmalarıyla açıklanabilir.

Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı eğitim durumları olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(3, 250) = 1.676; p > .05$]. İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, Polis Okulu mezunları için puanların ortalaması (1.57) iken, PMYO mezunları için (1.49), POMEM mezunları için (1.45) ve Polis Akademisi mezunları için (1.50) olarak

bulunmuştur. En yüksek iletişim becerisi tutum puanları ortalamasının ise, (1.57) ile polis okulu mezunu personele ait olduğu gözlenmiştir.

Elde edilen bir diğer bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştıkları birimlere göre, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı birimlerde çalışılmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(3, 250) = 3.998$; $p < 0,05$]. Polis merkezleri ile büro hizmetleri arasında, polis merkezleri ile trafik birimi arasında, polis merkezleri ile operasyonel birimler arasında; büro hizmetleri ile trafik birimi arasında, büro hizmetleri ile operasyonel birimler arasında ve trafik birimleri ile operasyonel birimler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .01$). Elde edilen bulgulara göre, çalışılan birime göre en yüksek puan ortalamasına operasyonel birimlerde çalışan personel sahip olmuştur. Operasyonel birimlerde çalışan personel, emniyet teşkilatı içinde belli bazı temel eğitimleri alarak branşlaşmaların gerçekleştirildiği birimlerdir. Bu birimlerde çalışan görevliler, bazı özellikli konularda bilgi, beceri ve deneyime sahip, nitelikli personelden oluşturulmaktadır. Bu anlamda operasyonel birimlerde çalışan personelin kurum içi iletişim tutumlarının diğer birimlere oranla daha yüksek olması bu anlamda tutarlı kabul edilebilir.

Aralarında anlamlı farklılıkların bulunduğu bir diğer bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma saatlerine göre, kurum içi iletişim çözme becerileri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, haftalık farklı çalışma süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(2, 251) = 3.476$; $p < 0,05$]. Haftada 40-59 saat çalışanlar ile 80 saat ve üzeri çalışanlar arasında, haftada 40-59 saat çalışanlar ile 60-79 saat çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .01$). Elde edilen bulgulara göre, Emniyet Teşkilatı'nda haftada 40-59 saat arası çalışan personel genel olarak büro hizmetlerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Düzenli mesai saatleri

içerisinde hafta içi her gün çalışan personel bu grubu oluşturmaktadır. Bu durum personelin, iş yaşamı dışında da yaşantısına yön verebilme ve rahatlıkla planlar yapabilmesine olanak tanımaktadır. Diğer taraftan, haftada 60-79 saat süreyle çalışan personelin yaşamış olduğu sıkıntıya paralel olarak, kurum içi iletişim tutum ölçeğinden almış olduğu düşük puan bu anlamda tutarlı görünmektedir. 80 saat ve üzeri süreyle çalışan personelin biraz olsun bu durumu kabullendiği ve içinde bulunduğu şartlara göre, yaşantısını şekillendirdiği şeklinde açıklanabilir.

Yine, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin hobi durumlarına göre, kurum içi iletişim çözme becerisi tutumlarıyla ilgili, hobisi bulunan personelin puanlarının ortalaması (154.20) olup, hobisi bulunmayan personelin ortalaması ise (150.25)'tir. Hobisi bulunan ve hobisi bulunmayan personelin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [$t(254) = -1.050$ $p > .05$]. Bu sonuca göre, hobisi bulunan personelin, hobisi bulunmayan personele göre kurum içi iletişim ölçeğinden aldığı tutum puanları az bir farkla yüksek bulunmuştur. Hobiler, insan yaşamında yaşanan stresin, olumsuz durumların vermiş olduğu psikolojik sıkıntıların aşılmasında önemli bir yere sahip olan, sosyal destek mekanizmalarıdır. Polislik mesleğinin birçok olumsuz stres faktörünü bünyesinde barındıran hizmet sektörü içerisinde yer alması, hobilerin bu meslekte çalışanlar için önemli birer sosyal destek olduğunun kanıtı durumundadır. Elde edilen bulgularda da görüldüğü gibi, her ne kadar hobisi bulunanlar ile hobisi bulunmayan personel arasında iletişim tutum puanları arasında anlamlı bir fark bulunmasa da, hobisi bulunan personelin iletişim tutumları, bulunmayanlara göre olumlu yönde daha yüksektir.

Bir diğer bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, kurum içi iletişim çözme becerisi tutumlarıyla ilgili, mesleği seçme nedenleri farklı olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(4, 249) =$

3.457; $p<0,05$]. Bu sonuçlara göre; ailesinin isteğiyle mesleği seçenler ile başka bir şansı kalmadığı için seçenler arasında, ailesinin isteğiyle mesleği seçenler ile ekonomik koşullardan dolayı mesleği seçenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,01$). Polislik, çalışanlar açısından yapılması zor, birçok iş stresi ve sıkıntısını bünyesinde barındıran, işin doğası itibarı ile çalışanların hayati tehlikelerle de sıklıkla karşılaşabildikleri, meslek grubu içerisinde yer almaktadır. Bu anlamda, bu mesleği seçenlerin, mesleği bilerek ve isteyerek seçmeleri, ailelerinde ebeveynlerinden ya da kardeşlerinden birinin meslekte yer alması sonucu onları model almaları veya onların telkin ve istekleri nedeniyle bu mesleğe yönelmeleri, mesleği severek ve isteyerek yapma anlamında önem taşımaktadır. Buna göre, elde edilen bulgulardan da anlaşıldığı gibi, ailesinin isteği ile mesleği seçenlerin, başka bir şansı kalmadığı için bu mesleği seçenler arasında anlamlı bir farkın olması tutarlı görülmektedir. Mesleği kabullenme ve aidiyet duygusunun, mesleğe severek ve isteyerek giren personelde tatminkâr düzeyde bulunduğu ve buna bağlı olarak kurum içi iletişim düzeylerinin de olumlu yönde yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın en güçlü bulgularından olan, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, kurum içi iletişim çözme becerisi tutumlarıyla ilgili, mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur [$F(2, 251) = 17.293$; $p<0,01$]. Bu sonuçlara göre; evet yanıtı verenler ile hayır yanıtı verenler arasında, evet yanıtı verenler ile yorum yok yanıtı veren gruplar arasında, güçlü ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,01$). Elde edilen bulgular incelendiğinde, mesleğini değiştirmek isteyen polislerin kurum içi iletişim tutum puanlarının en düşük olduğu görülmektedir. Mesleğini değiştirmek istemeyen polislerin almış olduğu iletişim tutum puanları arasında anlamlı bir farklılığın olması, bulguların

tutarlı olduğunu göstermektedir. Mesleğini severek ve isteyerek yapan personelin, doğal olarak sıkıntı içerisinde olmadığı veya mesleği isteyerek yapmasından dolayı karşılaştığı güçlükleri tolere edebildiği söylenebilir. Mesleklerini değiştirmek isteyen polislerin, istemedikleri ancak, bu araştırmada değişken olarak ele alınan bazı nedenlerden dolayı mesleklerini sürdürdükleri söylenebilir. Buna bağlı olarak da, kurum içi iletişim tutumlarının düşük olması tutarlı bir sonuç olarak açıklanabilir.

Araştırmada, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen bulgulara göre; Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin cinsiyetlerine göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, erkek personelin puanlarının ortalaması (205.55), kadın personelin ortalaması ise, (202.09) olarak bulunmuştur. Kadın ve Erkek personelin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [$t(254) = .380$ $p > .05$]. Bu sonuca göre, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin cinsiyetlerine göre çatışma eğilimlerine yönelik tutumların da; erkek personelin çatışma eğilimi tutumlarının kadın polislere göre daha olumsuz olduğu söylenebilir.

Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yaşlarına göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı yaşta olmalarına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(80, 253) = 1.228$; $p > 0.01$]. 21-28 arası yaşlar için puanların ortalaması (2.05) iken, 29-36 arası yaşlar için (2.01), 37-44 arası yaşlar için (2.05) ve 45 yaş ve üzeri yaşlar için (2.07) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.07) ile 45 yaş ve üzeri yaşlar arasında bulunan personele ait olduğu gözlenmiştir. Bu durum, polislerin meslek içerisinde karşılaşmış olduğu olaylar karşısında, olumsuz yönde etkilendikleri ve zaman içerisinde çatışma eğilimlerinin arttığı şeklinde açıklanabilir.

Yine elde edilen bir başka bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin medeni durumlarına göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı medeni durumlara sahip olmalarına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmamıştır [F (2, 251)= .077; $p>0,05$]. Evliler için puanların ortalaması (2.05) iken bekârlar için (2.03) ve ayrılmış olanlar için (2.07) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.07) ile ayrılmış personele ait olduğu gözlenmiştir. Bu durum ayrılmış olan polislerin çatışma eğilimlerinin yüksek oluşu, onların yaşamış oldukları bireysel sıkıntılarının yansımaları olarak açıklanabilir.

Bir diğer bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin hizmet sürelerine göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı hizmet süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (3, 250)= .163; $p>0,05$]. 1-3 yıl arası hizmet süresi için puanların ortalaması (2.0767) iken, 4-5 yıl arası için (2.0183), 6-7 yıl arası için (2.0757) ve 8 yıl ve üzeri hizmet süresi için (2.0492) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.0767) ile 1-3 yıl arası hizmet süresi arasında bulunan personele ait olduğu gözlenmiştir. Bu durum mesleğe yeni başlayan polislerin, deneyimsiz olmalarına bağlı, mesleğe uyum sürecinde karşılaştıkları güçlükler karşısında verdikleri tepkilerle açıklanabilir.

Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı eğitim durumları olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [F (3, 250)= .110; $p>0,05$]. İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin eğitim durumlarına göre, Polis Okulu mezunları için puanların ortalaması

(2.04) iken, PMYO mezunları için (2.05), POMEM mezunları için (2.03) ve Polis Akademisi mezunları için (2.03) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise (2.05) ile PMYO mezunu personele ait olduğu gözlenmiştir.

Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştıkları birimlere göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, farklı birimlerde çalışılmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(3, 250) = 1.460$; $p > 0,05$]. İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin çalıştığı birimlere göre, operasyonel hizmetlerde çalışanlar için puanların ortalaması (2.10) iken, büro hizmetleri için (2.02), polis merkezleri için (2.05) ve trafik hizmetleri için (2.03) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise, (2.10) ile operasyonel hizmetlerde çalışan personele ait olduğu gözlenmiştir. Bu durum operasyonel birimlerde çalışan polislerin, sürekli olarak daha karmaşık ve uzmanlık bilgisi gerektiren olaylarla karşılaşmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Bir diğer bulguda, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma sürelerine göre, personelin çatışma eğilimleriyle ilgili, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, haftalık farklı çalışma süreleri olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(2, 251) = 2.342$; $p > 0,05$]. İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin haftalık çalışma süresine göre, haftalık 40-59 saat süreyle çalışanlar için puanların ortalaması (2.0348) iken, haftalık 60-79 saat süreyle çalışanlar için (2.0393) ve haftalık 80 saat ve üzeri süreyle çalışanlar için (2.1106) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimi tutum puanları ortalamasının ise (2.1106) ile 80 saat ve üzeri süreyle çalışan personele ait olduğu gözlenmiştir. En yüksek çatışma eğilimi tutum puanları ortalamasının 80 saat ve üzeri çalışan polislere ait olması, aşırı yüksek çalışma saatlerinin beraberinde olumsuz stres faktörlerini de oluşturma etmeni ile açıklanabilir.

Polislerin mesaide normalin üzerinde zaman geçirmeleri, kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayıramamaları, dinlenme ve uyku düzeni gibi en temel ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamaları, çatışma eğilimlerinin yüksek olmasını açıklar durumdadır.

Yine, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin hobisi bulunup/bulunmadığına göre, çatışma eğilimleri tutumlarıyla ilgili, hobisi bulunan personelin puanlarının ortalaması (204.41) olup, hobisi bulunmayan personelin ortalaması ise (205.98)'dir. Hobisi bulunan ve hobisi bulunmayan personelin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$t(254) = .585$ $p > .05$]. Bu sonuca göre, hobisi bulunmayan personelin çatışma eğilimlerine yönelik tutumları hobisi bulunan personele göre az bir farkla daha yüksek çıkmıştır. Hobiler, polislerin yoğun ve örseleyici iş koşullarında, kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayan, olumsuz stres ve öfke durumlarını azaltan birer sosyal destek mekanizmalarıdır. Hobileri bulunan polislerin çatışma eğilimlerinin düşük olması, yaşamış oldukları olumsuzlukları edindikleri hobiler aracılığıyla azalttıkları söylenebilir.

Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, mesleği seçme nedenleri farklı olmasına rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(4, 249) = 1.340$; $p > .05$]. İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği seçme nedenlerine göre, kendi isteğiyle mesleği seçenler için puanların ortalaması (2.03) iken, ailesi istediği için mesleği seçenler için (2.05), başka bir şansı kalmadığı için mesleği seçenler için (2.07), ekonomik koşulları iyi olduğu için mesleği seçenler için (2.13) ve diğer nedenlerle mesleği seçenler için (2.02) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise (2.13) ile ekonomik nedenlerden dolayı mesleği seçen personele ait olduğu şeklindedir. Bu durum, polislik mesleğini, koşullarını bilerek ve isteyerek

seçenlerin çatışma eğilimlerinin düşük olması, mesleği benimseme ve aidiyet duygularının diğerlerine oranla daha yüksek olmasıyla açıklanabilir.

Son olarak, Tarsus İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleklerini değiştirmek isteyip/istemediklerine göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında, mesleği değiştirmek isteyip istemediklerine rağmen, anlamlı düzeyde farklılıklar bulunamamıştır [$F(2, 251) = .751; p > 0,05$]. İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleği değiştirmek isteyip/istemedikleri durumuna göre, evet yanıtı verenler için puanların ortalaması (2.06) iken, hayır yanıtı verenler için (2.02) ve yorum yok yanıtı verenler için (2.04) olarak bulunmuştur. En yüksek çatışma eğilimleri tutum puanları ortalamasının ise (2.06) ile evet yanıtı veren personele ait olduğu incelenmektedir. Buna göre, mesleğini değiştirmek isteyen polislerin çatışma eğilimleri tutumları olumsuz yönde yüksek bulunmuştur. Bu durum, içinde bulundukları zorlayıcı durumlar karşısında, mesleğini değiştirmek isteyen polislerin çatışma eğilimlerini daha yüksek oranda yaşadıkları şeklinde açıklanabilir.

1. Emniyet Teşkilatı her geçen gün uyguladığı eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitimlerle kendini daima yenileme ve yapılan hataları en aza indirmede önemli adımlar atmaktadır. Birimlerin uzmanlaşma yöntemine giderek bu uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitimler sürekli devam etmektedir. Yapılan bu faaliyetler sadece belirli bir personeli değil tüm teşkilat mensuplarını kapsamaktadır. Bu anlamda, kurum içi iletişim tutumlarını olumlu yönde desteklemesi açısından, etkin iletişim teknikleri, kişilerarası iletişim konularında eğitimler planlanmalıdır.

2. Çatışma çözümü genel olarak uyuşmazlıkları yatıştırma için bir süreç olarak düşünülmüş ve tarafların çatışmayı uygun bir sonuca götürmek için kendi uyuşmazlıkları

için uğraştıkları bir süreç olarak tanımlanmıştır. Çatışma çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin kullanılacağına karar verilebilmesi için kullanılan yöntemlerin olumlu ve olumsuz sonuçları bilinmelidir.

3. Çatışma yönetimine yaklaşımın profesyonel bir hale geldiği günümüzde Emniyet Teşkilatı mensuplarına gerek kendi kurumları içerisinde gerekse görev alanı ile ilgili karşılaşılabileceği çatışmalara ve çatışmaların pozitif olarak sonuçlandırılmasına ilişkin uygun eğitim programları planlanabilir.

4. Bununla birlikte, çatışma çözme becerilerinin gelişmiş olması, kişilerin karşılaştıkları çatışmaları etkili bir şekilde yönetmesini, çatışmanın olumlu sonuçlarından yararlanmasını sağlar. Bu durum bireylerde, duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı azaltırken, kişisel başarı duygusunu ise arttırmaktadır. Emniyet çalışanlarında çatışma çözme becerilerinin gelişmiş olması yüksekokul statüsüne geçen polis okullarında eğitim seviyesinin yükselmesi ve davranış bilimleri derslerinin eğitim programına dâhil edilmesiyle açıklanabilir.

5. Emniyet Teşkilatı gibi kalabalık örgütlerde, çatışma sebeplerini azaltıcı önlemler alınmalıdır. Her ne kadar çatışma önlenmeye çalışılırsa çalışılsın çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Çatışma yaşanırken bireysel çözüm yöntemleri olan bütünleştirme, uyma, hükmetme, uzlaşma, kaçınma yöntemlerinin birey tarafından uygulanması çatışma sonucunda oluşan tükenmeyi belirli oranda azaltmasına rağmen bu yöntemlerin tükenmişliği tamamen ortadan kaldırması mümkün değildir.

6. Diğer taraftan, Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Trafik birimlerinde çalışan personelin ortalaması diğer birimlerde

alışan personele göre daha düşük seviyede bulunmuştur. Araştırmada trafik biriminden çalışan personel ile ilgili benzer bir sonuç da trafik biriminde çalışan personelin empatik beceri puan ortalamasında da görülmektedir. Trafik branşı diğerk branşlara göre görev yönü ile daha stresli ve yorucudur. Görev gereğitoplumla karşılaşma oranı diğerk personele göre daha yüksek bir branştır. Buna göre, birimler arasında yoğun olarak stresin yaşandığitrimlerde çalışanlara yönelik, hizmet içi eğitimler planlanmalıdır. Bu birimlerde çalışanları olumlu yönde motive etmesi açısından takdir ve maaş taltifi vb. Ödüllendirme sistemlerinin kullanılması uygun birer destek olacaktır.

7. Fazla mesai creti almadan sürekli çalışan emniyet çalışanları çoğuzaman istirahat vakitlerinde görev almak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum personelin motivasyonunu düşürmekte ve çatışmalara neden olmaktadır. Bu konu mesai saatleri üstünde yapılan çalışmanın fazla mesai ile ücretlendirilmesi veya ekstra izinlerle çözülebilir. Bu anlamda, çatışmaları artıran etmenler arasında yer alan polislerin yoğun çalışma saatlerini düzenlemek için çalışmalar yapılmalıdır. Bu sorun polislerin en temel meselelerinden birisi olarak en acil çözülmesi gereken konuların başında gelmektedir.

8. Çalışanların kişisel problemleri ile ilgilenilmeli, iş yerinde aidiyet duygusu hissetmeleri için gerekenler yapılmalıdır. Ailelerin de katılımı ile iş dışında da sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Iř yerinde herkese aynı kurallar uygulanmalı, ayrımcılık yapılmamalıdır.

9. Kişisel gelişime önem verilmeli, sosyal destek amacıyla kurslara ve eğitimlere gidebilmesi için gereken tedbirler alınmalıdır. Sıralı amirler çalışanların her zaman yanında olmalı, onlarla birlikte sorumluluğupaylaşmalı, st yönetim ise tüm çalışanları kucaklayacak şekilde ve adil davranmalıdır.

10. Son olarak, kolluk kuvvetlerinde çatışmaların çözümlenmesinde müzakere ve arabuluculuk yöntemleri önemli bir yere sahiptir. Araştırma sürecinde emniyet teşkilatında yürütülen müzakere ve arabuluculuk yöntemlerine ilişkin verilere rastlanılmamıştır. Kolluk kuvvetlerinin karşılaştıkları olaylarda müzakere ve arabuluculuk yöntemlerini kullanarak çatışmaların sonlandırılabilmesi için profesyonel düzeyde bu eğitimlerin ve eğiticilerinin yetiştirilmesinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Bunun için Üniversitelerin ilgili bölümleri ve Emniyet Genel Müdürlüğü arasında işbirliği sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Adair, J. (2004). *Etkili İletişim*, (Ö. Çolakoğlu, Çeviren), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akalın, M. (1997). Toplum Polisliği, *Türk İdare Dergisi*, 69,(417), 219-224.
- Akdağ, Ö. (1990). *Bankalarda Gruplararası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Akıncı Vural, Z.B. (2010). *Kurum Kültürü* (Genişletilmiş Basım), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alisinanoğlu, F., Köksal, A. (2000). Gençlerin Ben Durumları (ego state) ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 11-16.
- Aldoush, H. (1990). *Ekranların Arkasında Kimler Var? Enformatik Cehalet*, (N. Avcı, çeviren), Ankara: Rehber Yayınları, ss.180.
- Ansah, A.V. (1991). *Uluslararası İletişimde Haklar ve Değerler Mücadelesi*, *Enformasyon Devrimi*, (Y. Kaplan, çeviren), İstanbul: Rey Yayınları, 220.
- Arslan, C. (2005). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Arslan, C. (2010). Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 76-78.
- Artan, İ.E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Atıker, M. (2004). *Çatışma*, Konya Ticaret Odası Etüt ve Araştırma Servisi, Bilgi Raporu.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kurumlar, Süreçler, İlişkiler*, İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, A.H. (1999). “İnsan Hakları Açısından Polisin Güç Kullanma Yetkisinin Meşruiyeti”, *21. Yüzyılda Polis: Temel Sorunlar-Çağdaş Yaklaşımlar*. Emniyet Genel Müdürlüğü Asayiş Daire Başkanlığı Yayını, Ankara, 103-130.
- Aydın, A.H. (2002). Özel Güvenlik Teşkilatı: Kuruluşu, Görevleri, Yetkileri, *Polis Bilimleri Dergisi*, 4, (1-2), 123-136.
- Aydın, A. (2008). *Sınıf Yönetimi*, (9. Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bahar, H.İ. (2002). “Toplum Destekli Polislik (Community Policing) ve Türkiye’ye Uygulanabilirliği”, *Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Balta Peltekoğlu, F. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir*, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Baltaş, Z., Baltaş, A. (2006). *Bedenin Dili*, 38. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Yönetim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bergians, D. (2002). “*Çağdaş Polis Hizmetinin Temel Faktörü Olarak Toplum Destekli Polislik*”, *Polis Meslek Etiği*, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, 195-220.
- Biber, A. (2007). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda Şiddeti Önlemede Bir Yöntem Çatışma Çözme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji Sözlüğü* (3. Basım), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyükalın, F.S. (2004). *İletişim, Sınıf Yönetimi*, Ankara: Asil Yayınları.
- Can, H. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, 8. basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, İzmit: GYTE Yayınları, Yayın no.2.
- Cihangir, Z. (2004). *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Crawshaw, R. (2002). “*İnsan Kaynakları ve Polis Hizmeti*”, *Polis Meslek Etiği*, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, 155-172.

- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan Davranışı*, 7. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2011). *Yeniden İnsan İnsana*, (42. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2002). Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler Arasında Karşılaştırılması ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 8-9.
- Çeçen, A. (1995). *İnsan Hakları*, 2. Baskı, Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Çevik, H.H.(2002). *Devlet ve Polis, Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Çubukçu, H. (2006). Kişilerarası İletişimde Devingenlik: Yeni Bir İletişim Modeline Doğru, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23 (11), 75-87.
- Değirmenci, H.A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Deryakulu, D. (1991). Eğitim İletişimi Kavramı, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 787–794,
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demiray, U. (1994). *İletişim Ötesi İletişim, (Meta Communication)*, Eskişehir: Meta Yayınları.

- Demiray, U., Eroğlu, E., Gökdağ, D. Tuna, Y. Ünlü, S. (2008). *Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Dilmaç, B. (2004). *Sınıfta Etkili İletişim, Sınıf Yönetimi*, Konya: Eğitim Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1994). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi*, İstanbul: Eramat Basım.
- Dökmen, Ü. (1986). *Yüz İfadeleri Konusunda Verilen Eğitimin Duygusal Yüz İfadelerini Teşhis Becerisi ve İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimi Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 39. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2013). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dubrin, A.J. (1994). *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, USA: Prentice-Hall.
- Durukan, H. ve Öztürk, İ. (2005). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Lisans Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*, Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergin A. ve Birol, C. (2000). *Eğitimde İletişim*, Ankara: Anı Yayıncılık, 224.
- Eroğlu, F. (1994). Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (3-4), 9-10.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 217-237.
- Fiske, J. (1996). *İletişim Çatışmalarına Giriş*, (S. İrvan, çeviren), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Fred, K. (1999). Model of The Communication Cycle, Media Visions Webzine.
- Genç, S., Kalafat, T. (2008). Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları ile Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 211-222.
- Gordon, T. (1993). *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*, (E. Aksoy ve B. Özkan, çeviren), İstanbul: Yapa Yayınları.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gölönü, S., Karcı, Y. (2010). İletişim Meslek Lisesi Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerinin İncelenmesi (Ankara İl Örneği), *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 31, 123-141.
- Güçlü, N. (2003). *İletişim ve Sınıf Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güler, D. (1998). *Örgütsel İletişim*, Eskişehir: İletişim Yayın, 2.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul: Literatürk Yayınları, 39.

- Gülşen, S. (2006). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Yaşanan Öğrenci Çatışmalarının Nedenleri ve Öğretmenlerin Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gümüşsuyu, Ç. ve Ekinci, M. (2008). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, *Polis Dergisi*, 14, (56), 14-17.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Güven, B. (2013). *Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Güz, N., Küçükeroğan, R., Sarı, N., Küçükeroğan, B., Zeybek, I. (2002). *Etkili İletişim Terimleri*, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Hamamcı, Z. ve Duy, B. (2005). İletişim Becerisi Eğitimi Programının Polis Okulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri, İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimleri ve Benlik Saygıları Üzerine Etkisi, *Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 73-82.
- Harary ve Batell'a (1981). Communication Conflict, *Human Relations*, 34 (8), 633-641.
- Hartley, P. (2010). *Kişilerarası İletişim*, (Çev: Ü.Doğanay, M.A.Yamanoğlu, B.Şimşek, P.Özdemir, H.K.Şanlı, Ė.Ö.Taştan), 1. Basım, Ankara: İmge Kitabevi.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (1989). *Organizational Behaviour*, 5th Edition, USA:West Publishing Company.

- Hoşgörür, V. (2002). *İletişim, Sınıf Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Işık, M. (2004). *Sizinle İletişebilir miyiz?*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Işık, N. (2005). *Aktif Öğrenme Uygulamalarının Öğretim Üyesi ve Yöneticilerinin Öğretime İlişkin Geliştirdikleri Paradigmalara ve Kurum İçi İletişimine Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- İpek, C. (2000). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- İzgören, A.Ş. (2009). *Dikkat vücudumuz konuşuyor: Türkiye’de beden dili, iş yaşamı ve renkler*, 45. Basım, Ankara: Elma Yayınları.
- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, 42: 530-557.
- Kaptan, S. (1993). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Tekışık Ofset.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 26. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kargılı, İ. H. (1992). *MEB Merkez Örgütündeki Yönetici ve Uzmanların Görevlerine İlişkin Sorunları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*, 3.Baskı, Ankara: Pegem Yayınları.
- Kasap, B. (2006). *Yıldız Teknik Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Çatışma Yaklaşımları, Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Kaya, Y.K. (1996). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Bilim Yayınları.

Kaya, A. (2010). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Yayınları.

Kaypakoglu, S. (2010). *Kişilerarası İletişim, Cinsiyet Farklılıkları, Güç ve Çatışma*, İstanbul: Derin Yayınları.

Keser, A. (2004). *Yaşamın Yeni Gerçeği: Elektronik Posta, e-posta Kullanımına Yönelik Örgütsel Bir İnceleme*, Ankara.

Kılıç, S. (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Kılınç, T. (1989). Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri, *D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı 14 (6)*, 1-5.

Knapp, M.L. ve Hall, J.A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction*, Boston MA, Wadsworth Cengage Learning.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12.baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 663-668.

Korkmaz, S. (1994). *Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*, Ankara: Verimlilik Yayın.

Kotler, P. ve Nancy, L. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (S. Kaçamak, çeviren), İstanbul: Medi Cat Yayınları.

Köknel, Ö. (2005). *İnsanı anlamak*, (8. Basım), İstanbul: Altın Kitaplar.

- Köroğlu, M. (2012). *Emniyet Personelinin Empatik Becerileri, Çatışma ve Şiddete İlişkin Farkındalıkları ile Çatışma Çözme Stilleri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Küçükahmet, L. (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- McMahon, S. (2003). *Terapistim Yanımda*, (N. Kavalalı, çeviren), İstanbul: İlhan Yayınevi.
- Mcquadr, D. ve Windahl, S. (2003). *İletişim Modelleri*, (K. Yumlu, çeviren), Ankara: Simge Kitabevi.
- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi: Gaziantep Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Moore, K.D. (2000). *Öğretim Becerileri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Öğülmüş, S. (2006). *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Önder, E. (2008). *Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Öner, U. (2004). *Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi, İlköğretimde Rehberlik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdemir, G. (2003). *Çatışma Yönetimi ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Özen, Y. (2001). *İlköğretimde İletişim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Özer, D. (2011). *Etkili İletişim Becerilerinin Sosyal Ortama Uyum Sağlamadaki İşlevi: Fırat Üniversitesi Uygulaması*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Özodaışık, M. (2009). *Kişilerarası İletişim Sürecinde Algı-İkna ve Empatik İlişkiler*, 1. Baskı, Konya: Tablet Kitabevi.
- Pringle, H. ve Marjorie, T. (2000). *Marka Ruh*, 1. Baskı, (Z. Yelçe, C. Feyyat, çeviren), İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Praeger, Westport, Connecticut.
- Rahim, M.A. (2001). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86.
- Rahim, M.A., Buntzman, F.G. ve White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles, *The International Journal of Conflict Management*, 10, (2), 154-171.
- Rahim, M.A., Magner R.N. ve Shapiro, L.D. (2000). Do Justice Perceptions İnfluence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, II, (1), 9-31.
- Rehber, E. ve Atıcı, M. (2009). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 323-342.
- Robbins, S.P. (1994). *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall.

- Ozankaya, Ö. (1980). *Türkiye’de Yığın İletişiminin Demokratik, Siyasal, Kültürel Gelişimindeki Yeri ve Önemi*, Ankara Üniversitesi, S.B.F. Yayınları, Cilt.35, 161.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*, Ankara: Arıkan Basımevi.
- Semiz, E. ve Erten G. (1999). “Yirmibirinci Yüzyılda Polis Eğitimi”, *21. Yüzyılda Polis: Temel Sorunlar-Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Asayiş Daire Başkanlığı Yayınları, 3-21.
- Solmuş, T. (2001). *İşyeri Terapisi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Solmuş T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şahin, A., Emni, F.T., Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi, Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 507-521.
- Şeker, A. (2000). *Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerileri ile Sınıf Atmosferi Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şen, S. (2006). *Sınıf İçi İletişimde Beden Dili, Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilini Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şendur, E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çag Üniversitesi, Mersin.

- Şimşek, M.Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Adım Yayınları, 146-316.
- Şimşek, Ş.M. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 146-154.
- Taşdöven, H. (2005). ‘Ankara İlindeki Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve Gereksinim Örüntülerinin İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 7 (3), 43-58.
- Taştan, S. (2008). Çatışma ve Çatışma Yönetimi, *Human Resources Focus*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>, (21 Eylül 2015).
- Tayfun, R. (2010). *Etkili İletişim ve Beden Dili*, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tek, İ. (2008). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi ile Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 123-144.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel Davranış*, Malatya: Özmert Ofset.
- Tulunay, N. (1990). *Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Turchet, P. (2005). *Bedenin İnce Dili: Sinergoloji*, (Y. O. Akyüz, S. O. Kocaoğlu, çeviren), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tutar, H., Yılmaz, M.K. (2003). *Genel İletişim Kavramları ve Modelleri*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 161.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K., Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 61.
- Tutarel-Kışlak, Ş., Çabukça, F. (2002). Empati ve Demokratik Değişkenlerin Evlilik Uyumunu ile İlişkisi, *Aile ve Toplum Dergisi*, 5, (2).
- Türk Dil Kurumu. (2012). *Güncel Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tüzünkan, D. (1998). *Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Uçar, Y. (2007). *İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.'de Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Uğurlu F. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ulukuş, K.S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma)*, Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışma Yönetme Yöntemleri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Uslu, H. (2005). Bir İletişim Biçimi Olarak Karikatür, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (2), 36-41.
- Usluata, A. (1995). *İletişim*, İstanbul: Yeniüzyıl Yayınları.
- Voltan-Acar, N. (2010). *İnsan İlişkileri ve İletişim*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Whirter, J. Ve Voltan Acar, N. (2004). *Ergen ve Çocukla İletişim, Öğretme, Destekleme ve Çocuk Yetiştirme Sanatı*, Ankara: US-A Yayıncılık.
- White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, *Journal of Public Relations Research*, 22, (1).
- Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yeşilyurt, N. (1991). *Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, S., Arıkan, S., Aşan, Ö. (1996). Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi, *Hacettepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, 15, (1), 179.
- Yiğit, R. ve Deniz, M.E. (2012). Polislerin İletişim Becerilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Empatik Eğilimlerine Göre İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (3), 67-84.
- Yürür, Ş. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 25-31.

Yürür, Ş. ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1*, 31-47.

Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?*, İstanbul: Cem Yayınevi.



EKLER

EK.1:ÇATIŞMA EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ

	ÇATIŞMA EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bu anket, bireylerin günlük hayatlarında kullandıkları iletişim yöntemlerini belirlemek amacı ile uygulanmaktadır. Ankette bulunan ifadeler 5 seçenekten oluşmaktadır. Doğru ya da yanlış cevap yoktur, önemli olan sizin kişisel görüşünüzü belirtmenizdir. Lütfen size en uygun ifadenin yanına (X) işaretini koyunuz. Teşekkürler...					
1	Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.					
2	Sık sık bahse tutuşurum.					
3	Başkalarından kendim için bir şey istemek bana güç.					
4	Hayat iyi ve kötünün mücadelesinden ibarettir.					
5	Bazen iyi niyetim, karşımdaki tarafından yanlış anlaşılır.					
6	Son zamanlarda sık münakaşa eder oldum.					
7	Yakınlarımla zevklerim genellikle uyuşur.					
8	Bazen alınganlığım tutar.					
9	Öfkemi içime attığım çok olur.					
10	Bazı yakınlarımla baş başa verip dedikodu yapmayı severim.					
11	Mesleğimde, pek çoklarına oranla daha başarılıyım.					
12	Hatamın yüzüme söylenmesi beni rahatsız eder.					
13	Yakınlarıma zaman zaman küserim.					
14	Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok, vereceğim cevap üzerine yoğunlaşır.					
15	Özür dilemek bana zor gelir.					
16	Şu anda dargın olduğum hiç kimse yok.					
17	Aşık olduğumda bunu rahatlıkla o kişiye söyleyebilirim					
18	Lades tutuşmayı severim.					
19	Konuşurken sözümün kesilmesine kızırım.					
20	Sahip olduğum kişisel özelliklerden memnunum.					
21	Hayat tecrübemden başkalarının da yararlanmasını sağlamaya çalışırım.					
22	Dünyadaki her insanın sevicecek bir yanı olduğuna inanırım.					
23	Bazen incir çekirdeğini doldurmayan nedenlerden dolayı tartışmaya girerim.					
24	Tok sözlü bir insanım.					
25	Bazı tartışmalarda çok öfkelenip odayı terk ettiğim oldu.					
26	Mesleğimden memnunum.					
27	Çok sinirlendiğimde gözüm hiç kimseyi görmez.					
28	Doğruluğuna inandığım bir fikri sonuna kadar savunurum.					
29	Yaşamı seviyorum.					
30	Sinirli bir insanım.					
31	Bazen birisiyle konuşurken yüzüne baktığım halde sözlerini dinlemediğim olur.					
32	Zeki kişilerle söz düellosu yapmak hoşuma gider.					
33	Saatlerce sohbet etmekten bıkmadığım dostlarım var.					
34	Bir tartışmada hatamı anlarsam hemen kabul ederim.					
35	Öyle tanıdıklarım var ki ne söyleseler sinirime dokunur.					

36	Bazı kişilere içimden kızar, yüzlerine söyleyemem.					
37	Tüm insanların, en kötülerin bile çocuksu bir yanları vardır.					
38	Bazen yanlış anlaşılma korkusuyla fikrimi açıklamadığım olur.					
39	Tartışmalarda genellikle ortaya attığım bir fikirden kolay kolay vazgeçmem.					
40	Değiştirmek istediğim bazı huylarım var.					
41	Hatalı olduğumu fark etsem de açıkça kabul etmek güç gelir.					
42	İnsanların beni yeterince sevdiklerinden emin değilim.					
43	İnsanlara çabuk kırılıyorum.					
44	Münakaşa etmek beni sıkır.					
45	İnsanların çoğu bencildir.					
46	Girdiğim fikir tartışmalarının pek çoğunu kazanırım.					
47	Arkadaşlarım uysal ve anlayışlıdır.					
48	İnsanların çoğu üzerlerine vazife olmayan işlere karışırlar.					
49	Esir olmak beni rahatsız eder.					
50	Bir düşüncemi başkalarına tam olarak iletmede güçlük çektiğim olur.					
51	Dargın olduğumuz için selam vermediğim kişiler var.					
52	İnsanlar beni tam olarak anlamıyorlar.					
53	Bazen öfkeye kapılıp karşımdakini azarlarım.					
54	Çevremde çok sevilen bir insanım.					
55	Karşımdakinin övünmesi beni rahatsız etmez.					
56	İnsanlarla genellikle iyi geçinirim.					
57	Küs olduğum biriyle barışmak istediğimde, ilk adım atmakta güçlük çekerim..					
58	Başkalarının dertlerini dinlemek beni genellikle sıkır.					
59	Kendimden her bakımdan hoşnudum.					
60	Bazen birisine öyle kırılırım ki uzun süre huzurum kaçır.					
61	Yakınlarım, duygu ve düşüncelerimi tamamen değil, kısmen paylaşırlar.					
62	Öğüt vermeyi severim.					
63	Genelde insanlara güvenirim.					
64	Pek çok kişininkine oranla, kişiliğimin daha güçlü olduğuna inanırım.					

EK.2:KURUM İÇİ İLETİŞİM TUTUM ÖLÇEĞİ

	İLETİŞİM TUTUM ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşim için gerekli bilgi veya verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
2	Bu kurumda meydana gelen değişiklik veya yeniliklerden zamanında haberdar oluyorum.					
3	Yetkili kişiye ulaşmak için geçilmesi gereken kademe sayısının fazla olduğunu düşünüyorum.					
4	Bu kurumda bölümler arası iletişimin yetersiz olması iş yapımını etkiliyor.					
5	Kurumda yetki ve sorumlulukların herkes tarafından açıkça bilindiğini düşünüyorum.					
6	Bu kurumda yetki ve sorumlulukları tanımlamadan kaynaklanan iletişim problemleri yaşıyor.					
7	Bu kurumda amaçlar, hedefler ve kurum politikaları konusunda çalışanlara açık ve net olarak bilgi aktarılıyor.					
8	Kariyer imkânları ve terfi olanakları konusunda yeterli bilgi alabiliyorum.					
9	Çalışanların haberleşmesi için duyuru panosunun etkili kullanıldığını düşünüyorum.					
10	Yazılı iletişim araçları (mektup, rapor vb.) bana zamanında ulaştırılıyor.					
11	Diğer bölümlerle ilgili bilgilerden zamanında bilgi alabiliyorum.					
12	Yönetim çalışanları kurumun ne durumda olduğu konusunda bilgilendiriyor.					
13	Bu kurumda sosyal aktivitelerin (doğum günleri, bayramlar, spor turnuvaları vs.) düzenlenmesi beni memnun ediyor.					
14	Sosyal haklarım konusunda yeterince bilgilendiriliyorum.					
15	Kullanılan iletişim araçları bana kurumun kültürünü tam olarak benimsetebilmektedir.					
16	Bu kurumun sahip olduğu teknolojik ekipmanlar sağlıklı bir iletişim ortamı için yeterlidir.					
17	Bu kurumda bana değer verildiğini ve önemsendiğimi düşünüyorum.					
18	Yaptığım işten manevi haz duyuyorum.					
19	Bu kurumda olumsuz bir mesaj verildiğinde (iş hataları, işten çıkarmalar vs.) yeterince kırıncı olmamaya özen gösteriliyor.					
20	Kendimi bu “ailenin” bir ferdi olarak görüyorum.					
21	İş sırasında kullanılan iletişim araçlarını (mektup, elektronik posta vs.) güvenli buluyorum.					
22	Kullanılan yazılı iletişim araçlarının dil ve üslubunu anlaşılır buluyorum.					
23	Kullanılan iletişim araçlarını ikna edici ve inandırıcı buluyorum.					
24	Bu kurumda işle ilgili seminer, konferans ve toplantıların yeterince önemsendiğini düşünüyorum.					
25	Kullanılan iletişim araçlarında etik kurallarına uyulduğunu düşünüyorum.					
26	Ben veya işimle ilgili bir karar alınırken görüşlerim muhakkak alınıyor.					
27	Gerektiğinde kolaylıkla üstlerime ulaşabiliyorum.					
28	Gerektiğinde özel sorunlarımı üstlerimle paylaşıyorum.					
29	Üstlerime iletilen konularla ilgili yeterli geribildirim alabiliyorum.					
30	Üstlerimin benle ilgili sorunlarını araya birini koyarak iletmelerinin daha doğru olduğunu düşünüyorum.					
31	Karşılaştığım sorunları üstlerime yazılı olarak bildiririm.					
32	Çalışmalarım ile ilgili sorunları üstlerime rahatça iletebiliyorum.					
33	Çalışmalarım sırasında karşılaştığım güçlükleri üstlerime bizzat iletirim.					
34	Üstlerim karşılaştığım güçlüğü bizzat ortadan kaldırmak gerektiğinde konuyla bizzat ilgilenirler.					

35	Çalışanlar amirlerle bir araya gelip mevcut sorunları çözmek veya bilgi alışverişinde bulunmak için toplantı düzenlerler.					
36	Üstlerimin düzenledikleri toplantıları etkili buluyorum.					
37	Bilgi verme, yol gösterme ve destek olma konusunda üstlerime güveniyorum.					
38	Bu kurumda çalışanlarla üstler arasında iletişimin yeterince sağlandığını düşünüyorum.					
39	Üstlerim çalışanların bir takım olduğunu ve başarının ortak bir değer olduğu mesajını verirler.					
40	Kurum içi veya kurum dışında verilen eğitim, seminer ve konferanslara katılmam üstlerim tarafından destekleniyor.					
41	Amirlerim benle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu iyi ayarlayabiliyor.					
42	Amirlerimin iletişim konusunda iyi birer lider olduklarını düşünüyorum.					
43	Amirlerim onlarla ve işle ilgili yaptığım eleştirileri dikkate alıyorlar.					
44	Bölüm çalışanları kendi aralarında sorunları ele almak ve fikirlerini paylaşmak için gayri resmi toplantılar düzenliyorlar.					
45	Bu kurumda bölümler arası iletişimin yeterince sağlandığını düşünüyorum.					
46	Bu kurumda kişiler arası iletişimin yeterli derecede sağlandığını düşünüyorum.					
47	İş arkadaşlarımla ilgili ilgi çekici hikâyeler beni ilgilendiriyor.					
48	İş arkadaşlarımla anlaşabiliyorum.					
49	İş arkadaşlarımla ilgili düşüncelerimi onlara açıkça söyleyebiliyorum.					
50	İş arkadaşlarımla olan ilişkilerim işe karşı olan motivasyonumu etkiliyor.					
51	İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum.					
52	Çalıştığım bölümün hedefleri bana bildiriliyor.					

EK.3: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Sizinle ve mesleğinizle ilgili yaşadıklarınızla ilgili bazı sorulara yanıt verdiniz. Sorulara verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve sadece araştırma amacıyla tüm katılımcıların toplam puanları üzerinden değerlendirilecektir. Soruları içtenlikle cevapladığınız ve katılımınız için teşekkürler.

1. Yaşınız (.....)
2. Cinsiyetiniz () Erkek, () Kadın,
3. Medeni Durumunuz: () Evli, () Bekar () Ayrılmış,
4. Meslekte Çalışma Süreniz:
() 1 yıl veya daha az, () 2-3 yıl, () 4-5 yıl, () 6-7 yıl, () 8 yıl veya daha fazla,
5. Öğrenim Durumunuz:
Polis Okulu ()
Polis Meslek Yüksekokulu (PMYO) ()
Polis Meslek Eğitim Merkezi (POMEM) ()
Polis Akademisi Mezunu ()
Master veya Doktora derecesi ()
6. Biriminiz: Operasyonel (), Büro Hizmetleri (), Polis Merkezleri (), Trafik (),
7. Haftalık çalışma saatiniz? 40-59 saat (), 60-79 saat (), 80 saat ve üzeri ().
8. Psikolojik destek almanın faydalı olacağını düşünüyor musunuz? Evet (), Hayır ().
9. Düzenli olarak yaptığınız hobiniz var mı? Evet (), Hayır ().
10. Mesleği seçme nedenleriniz? Kendi isteğimle (1), Ailem istediği için (2),
Prestijli olduğu için (3), Başka bir şansım kalmadığı için (4),
Ekonomik koşulları iyi olduğu için (5), Diğer (6).
11. Değiştirme imkânınız olsa mesleğinizi değiştirmek ister misiniz?
Evet (), Hayır (), Yorum Yok ().

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Cengiz DOĞAN
Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul – 1975
Adres : Mersin İl Emniyet Müdürlüğü
Telefon : 0505 3183300-5040
e-mail : cengizdgn@yahoo.com,

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans : Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi
Anabilim Dalı, Mersin.
Lisans : Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Ankara.
Lise : İstanbul Polis Koleji.
İlköğretim : Siyavuşpaşa İlkokulu

İŞ DURUMU ÇALIŞMA HAYATI

2013- Halen : Mersin İl Emniyet Müdürlüğü,
2012- 2013 : Mersin POMEM Müdürlüğü,
2009- 2012 : Malatya İl Emniyet Müdürlüğü,
2008- 2009 : Malatya PMYO Müdürlüğü,
1997- 2008 : Mersin İl Emniyet Müdürlüğü,