



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of International Social Research  
Cilt: 8 Sayı: 37 Volume: 8 Issue: 37  
Nisan 2015 April 2015  
www.sosyalarastirmalar.comIssn: 1307-9581

**ADAY MEMURLUK EĞİTİMİ ALAN UZMAN PERSONELİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE YÖNETİM BİÇİMLERİ: CEZA VE TEVKİFEVLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**  
**CONFLICT REASONS AND MANAGEMENT MANNERS OF QUALIFIED PERSONNELS WHO TAKE APPLICANT OFFICER EDUCATION: EXAMPLE OF DIRECTORATE GENERAL OF PRISONS AND DETENTION HOUSES**

**Huriye İrem KALAYCI KIRLIOĞLU\***

**Doğa BAŞER\***

**Mehmet KIRLIOĞLU**

**Demet AKARÇAY**

**Öz**

Bu araştırmanın amacı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü personeli olup Aday Memurluk Eğitimi alan Uzman Personelin görev aldıkları kurumlarda yaşadıkları çatışma nedenlerine ve yaşadıkları çatışmaların çözümünde hangi çatışma yönetim tarzını kullandıklarına yönelik betimsel veriler sunmaktır. Verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, literatürde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan Rahim örgütsel çatışma envanteri ile çatışma nedenleri ölçeği kullanılmıştır. Çalışmaya katılan bireyler çatışma yönetim stratejilerinden sırasıyla problem çözme, uzlaşma, kaçınma, zorlama ve uyma stratejilerini kullanılmaktadırlar. Çalışma bulguları ve literatür incelemesi ışığında çatışmanın bireyler arasında etkileşim ortamını oluşturduğu ve sorunların çözümünü kolaylaştırıcı bir etkide bulunabildiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma Yönetimi, Çatışma Nedenleri, Adli Personel, Denetimli Serbestlik, Cezaevi.

**Abstract**

The aim of this study is to report descriptive datum about which conflict management manners are used by the qualified personnel of Directorate General of Prisons and Detention Houses who take applicant officer education and the reasons of conflict they experienced in the institutions they take charge in. In the process of collecting data, personal information form, Rahim organizational conflict inventory which the validity and the reliability studies have done and reasons of conflict scale are used. The individuals contributed to study are using the strategies of problem solving, reconciliation, avoidance, forcing, and adapting in turn. It can be said in consideration of the study findings and literary review that conflict creates a interaction atmosphere and has an impact as facilitator of the problem solving.

**Keywords:** Conflict Management, ConflictReasons, Judiciary Personel, Probation, Prison.

**GİRİŞ**

Sosyal düzen içinde bireylerin ve kurumların örüntü sürekliliğini sağlamak için belli roller ve görevler üstlendiği görülmektedir. Teknolojinin ve küreselleşmenin etkisiyle iş alanlarındaki genişleme, uzmanlaşmanın artması bir yandan iş bölümünü etkin hale getirirken bir yandan da karmaşık ve birbirine bağlı bir yönetim mekanizmasını meydana getirmektedir. Bu yoğunluk içinde hataların meydana gelmesi, iş yükünün artmasına bağlı olarak bireyin yaşadığı stres kaynaklı tepkilerin artması, güç mesafesinin oluşumundaki sorunlar, ast ve üst arasındaki ilişkinin bozulması, bireyler arası iletişim sorunları, ücretlerde yaşanan adaletsizlikler, kariyer ve gelecek kaygısı, belirsizlik gibi pek çok faktör bireyler arasındaki anlaşmazlıkları yani çatışmaları tetiklemektedir.

\*Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü.

\*Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

Karmaşıklık ve yoğunluğun sıklıkla görüldüğü kurumlardan biri olan Adalet Bakanlığı, toplumsal düzeni sağlamak adına suç ve cezanın toplumsal ve hukuki alanda karşılıklarını bulduğu bir konumu temsil etmektedir. Adli kurumların soğuk yüzü, zamanla çalışanların da yüzüne yansımaktadır. Ast-üst ilişkileri, amir-müdür çekişmeleri, hükümlü kavgaları, her gün iş yerlerine girerken geçtikleri X-ray cihazları ve vücutlarının her bir köşesini elle arayan infaz koruma memurları (aynı zamanda diğer çalışanların –uzman personelin- iş arkadaşları), girişte kendilerinden alınan cep telefonları, arkalarında kaldıktan hemen sonra kilitlenen kocaman demir kapılar, dışarıda yağan karı, açan güneşi görmelerini engelleyen pencerelerdeki demirler bir zaman sonra zaten yeterince riskli olan çalışma ortamını yaşanabilecek muhtemel çatışmalara daha da hazır hale getirmektedir.

Literatürde Adalet Bakanlığı'na bağlı kurumlardaki hiyerarşinin belirgin yapısına ve çalışanların iş sonrasında da devam eden iş yüküne ve yaşadıkları rol çatışması ve stres yoğunluğuna dikkat çekilmektedir. Hiyerarşik yapının belirginliği, mesai dışında çalışanın üst olarak gördüğü kişiye nasıl davranacağı hususunda çatışma ve stres yaşamasına neden olabilmektedir. Çünkü ast-üst ilişkisi işten arta kalan zamanda da devam edebilmektedir. Yine üstün verdiği kararları sadece uygulamakla yükümlü olan astın bu merkezi yapı içerisinde herhangi bir karara katılabilmesinin, yaratıcılık sergileyebilmesinin ve inisiyatif kullanabilmesinin mümkün olmaması da bir diğer stres ve çatışma nedenleri arasındadır (Tuncer ve Duru, 2011: 132; Yılmaz Boylu, 2012: 140).

Çatışma yönetimi ve çatışmayı çözme becerisi şüphesiz her örgüt için önem arz etmektedir. Ancak zaten yeterince zor koşullarda hizmet veren adli kurum personelleri için yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle de bu çalışmada Cezaevleri ve Denetimli Serbestlik Müdürlükleri'nde görev yapan uzman personelin dokuz aylık çalışmaları sonucunda, aday memurlukları süresinde kurum içi personelle yaşadıkları çatışmaların nedenleri ve çatışma yönetim tarzları analiz edilmeye çalışılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Çatışma

Temel olarak, anlaşmazlık ve bu anlaşmazlıklara karşı gösterilen tepkiler şeklinde ifade edilebilecek çatışma pek çok faktörden etkilenebilmekte ve buna bağlı olarak birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle, çatışmanın tam olarak anlaşılabilmesi ve farklı açılardan değerlendirilebilmesi için literatürdeki farklı çalışmalardan faydalanmak geçerli bir görüş olacaktır. Bireylerin karşılıklı etkileşim içinde buldukları ortamlarda farklı tercihler, istekler, değerler nedeniyle mutlaka fikir ayrılıkları yaşanmakta ve bunlar da çatışmalara neden olmaktadır (Şahin vd., 2006: 554; Yılmaz ve Öztürk, 2011: 146).

Kişiler ya da gruplar arasındaki amaçların, tercihlerin, değerlerin, ilgi alanlarının farklılaştığı noktada birinin ya da bir grubun çıkarlarına uygun diğerlerinin çıkarlarını engelleyici durumların yarattığı davranış biçimlerinin oluşturduğu sorunsal ifade eden (Akkirman, 1998: 2) çatışma, örgütlerde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilen örgütsel davranış biçimlerini ifade etmektedir (Yürür, 2009: 24). Başka bir tanıma göre ise çatışma *“Davranışsal açıdan, muhalefeti esas alan, karşıt tarafların hedef, amaç ve değerlerinin birbirleriyle uyumsuzluğuna dayanan, dolaysız ve kişisel bir karşıtlık şekli olarak tanımlanabilir”* (Kılınç, 1985: 104).

Çatışmanın toplumsal yaşamın bir parçası olduğundan hareketle Öztaş ve Akın (2009: 10) toplumsal yaşam içerisinde vazgeçilmez bir unsur olarak görev yapan örgütler içerisinde çatışmanın çok tabii olduğunu vurgulamaktadır. Akın (2008: 205) çatışmanın *“çalışma arkadaşları, gruplar, astlarla üstler, kişilerle gruplar arasında veya kişinin iç dünyasında”* dahi olabileceğini vurgulayarak aslında çatışmanın kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

Çatışmayla ilgili görüşlere bakıldığında birey ve örgüt adına belli yararlar sağlayan bu olgunun etkili yönetilemediği takdirde bireysel ve örgütsel verimsizlik, çalışanlardaki stres durumunun belirginleşmesi ve örgütsel amaçlara ulaşamaması gibi olumsuzluklara neden olduğu (Kocaman vd., 2012: 171) fakat etkili bir şekilde yönetildiği takdirde de çatışmanın örgüte dinamizm getiren bir olgu olduğu kabul edilmektedir (Üngüren, 2008: 881). Örneğin Yürür ve Soygüzel (2010: 44) yaptıkları çalışmada özel sektör yöneticilerinin çalışanlar arasındaki görüş ayrılıklarını bir çatışma nedeni değil de çatışmayı itici güç olarak gördüklerini tespit etmişlerdir. Kısacası çatışmalar bir yandan yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü aldığı ve birçok sorunların ortaya çıkmasına neden olduğu gibi birçok başarıyı da beraberinde getirebilmektedir. Bir diğer ifade ile çatışmalar örgütler için zararlı veyahut yararlı olabilmektedirler (Kılınç, 1985: 121; Akın, 2008: 206; Baykal ve Kovancı, 2008: 21).

### Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çeşitli şekillerde karşımıza çıkan çatışmanın farklı ve bazen de belirsiz olarak adlandırılabilir nedenleri olabilmektedir. Genel olarak, kaynakların paylaşımındaki yetersizlik, iletişim sorunları, örgüt içinde yaşanan adaletsizlikler çatışma nedenlerinin temelini oluştururken, bireysel açıdan yaşanan stres ve adalet algısı gibi olguların da ifadelerde ve tepkilerde yarattığı belirsizlik çatışmanın nedenleri arasında yer almaktadır.

Dinçer ve Fidan (1996), Özalp (1989), Koçel (1998), Erdoğan (1983), Eren (1993) ve Tekarslan vd. (1989), çatışma nedenlerini 'kişisel farklılıklar, sınırlı kaynakları ortaklaşa kullanma zorunluluğu, amaçlarda farklılıklar, örgüt ve örgüt üyeleri arasında yetersiz iletişim, yetki ve sorumlulukların açık ve net olmaması, statü farklılıkları, işler arası karşılıklı bağlılık, adaletsiz başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, örgütün resmileşme derecesi, denetim tarzındaki farklılıklar, örgütte farklı yöneticilik uygulamalarının mevcut olması, güç dengesi, çıkar farklılıkları, çalışan işveren kutuplaşması, örgütsel konuları algılama farklılıkları, örgütsel kararlara katılım sorunu ve örgütsel atmosfer' olarak başlıklandırmışlardır (Şahin ve Örselli, 2010: 48). Seval (2006) ise örgütlerde çatışmanın nedenlerini kaynakların sınırlı olması, amaç farklılıkları, kararların ortaklaşa alınması, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, ödüllendirme sistemleri, iletişim problemleri, denetim biçimi, değişim ve belirsizlik, yönetim tarzındaki farklılıklar, statü farklılıkları, örgütün büyüklüğü olarak ifade etmektedir. Çatışma nedenlerinin de en fazla "işin yapılma şekli"nden en az ise "kişisel farklılıklar"dan kaynaklandığı vurgulanmakta (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 232) olup örgütsel kültürün olmaması, bilgi asimetrisi, önyargılar da bütünleşmeyi engellemekte çatışmayı ise geliştirici olmaktadır (Üngüren, 2008: 883).

Literatürde farklı örgütlerde yapılan çatışma nedenleri araştırmaları bulunmaktadır. Örneğin Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi'nin 15.12.2004 tarihli bilgi raporunda çatışma nedenleri arasında sınırlı kaynaklar, görüş ayrılığı, yönetim biçimindeki farklılıklar, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, komuta-danışma yönetici çatışması, uzmanlaşma, statü farklılıkları yer almaktadır (Atiker, 2006). Hastanelerde çatışmaların sebepleri kapsamında; iletişim yetersizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımlarının yetersiz yapılması, kararlara katılım eksikliği, yükselme imkânlarının yetersizliği, çalışmaların ilgililerce yeterince takdir edilmemesi, iş doyumsuzluğu, hizmet içi eğitim yetersizliği, etkin ekip çalışmasının uygulanamayışı gibi sebepler örgütsel çatışma sebepleri olarak görülmektedir (Aslan, 2004: 599). Görüldüğü üzere örgütler farklılık gösterse de çatışma daim olmakta ve çatışma nedenleri büyük oranda birbirine benzemektedir.

### Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi örgütlerde görülen çatışmaların negatif etkilerinin ortadan kaldırılması için stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması şeklinde ifade edilmektedir (Yürür, 2009: 24). Bireyler birbirlerine farklı şekillerde tepkiler vermektedirler. Aynı şekilde ve sürekli olarak bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri davranışlar çatışma yönetimi tarzı olarak ifade edilmektedir (Köklü, 2012: 211). Örgütlerde karşılaşılan çatışmalar modern yönetim anlayışına göre, çatışmaların ortadan kaldırılması için değil mevcut çatışmaların örgütün amaçlarını ve politikalarını geliştirici şekilde düzenlenmesi için bir yönetim mekanizması işletilebilmesini öngörmektedir (Akkirman, 1998: 2). Çatışma yöntemlerinden etkili ve uygun olanını seçerken çalışanların motivasyonunun sağlanması ve başarıya ulaşma üzerine odaklanarak kendilerini bu doğrultuda geliştirmeleri gerekmektedir (Yüksek Özdemir ve Özdemir, 2007: 408-409).

Örgütler yapılarına, büyüklüklerine, kamu ya da özel olmalarına, hizmet verdikleri sektöre ve yönetim mekanizmalarına göre farklı çatışma yönetimi stratejilerini tercih edebilmektedir. Bu yaklaşımlar şu şekilde incelenebilir:

*Problem çözme*, taraflar çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa taraflar arasındaki kurulacak açık iletişimle tarafların kabul edeceği bir çözüme ulaşabilmek adına farklı ilgi ve istekleri göz önünde bulundurarak bilgilerin paylaşımı ve farklılıkların belirlenmesi (Aksu, 2003: 102, Baykal ve Kovancı, 2008: 26, Öztaş ve Akın, 2009:14; Üngüren ve diğ., 2009: 40) olarak tanımlanırken *kaçınma* ise, başkalarıyla yakın ilişki kurmamayı, vazgeçme ve uzaklaşma, tartışmaya, çatışmaya müdahale etmeme şeklinde ifade edilmektedir (Aksu, 2003: 102, Yürür, 2009: 38).

Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerden biri olan *uzlaşma*, tarafların ortak bir noktada buluşarak sorunu çözmeye odaklanmalarını belirten bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Üngüren vd., 2009: 41). Uzlaşma stratejisi kazanan ve kaybedenin olmadığı, tarafların karşılıklı olarak bazı şeylerden vazgeçmesi gereği üzerine kurulu bir stratejidir (Baykal ve Kovancı, 2008: 25; Yürür, 2009: 38).

*Uyma stratejisi*, taraflardan birinin daha sinik davranarak kendi fikirlerini belirtmek yerine karşı tarafın istek, ilgi ve fikirlerinin tamamını kabul ederek sorunun büyümesini ve çözümün gecikmesini engellemek istemesi olarak şekillenmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008: 25). Bu stratejide kişi kendisi için düşük derece endişelenirken yani kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederken, diğer taraf için yüksek derecede endişelenir yani karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır (Öztaş ve Akın, 2009: 16; Üngürüen vd., 2009: 40; Yürür, 2009: 26).

Diğer bir strateji olan *hükmetme*, taraflardan birinin güç kullanarak -örneğin taraflardan biri diğer tarafa göre daha üst pozisyonda ise- fikirlerini kabul ettirme eğilimi göstermesi, işbirliğinin olmadığı gibi kişisel çıkarların hedeflendiği ya da kendisini haklı karşı tarafı haksız göstererek çatışmayı sona erdirmeye çalışarak tanımlanmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008: 26; Yürür, 2009: 38; Üngürüen vd., 2009: 40). Ancak bu strateji demokrasinin temel ilkelerine ve toplumsal ilişkilerin yapısına karşıt bir görüşü simgelediğinden kabul gören bir yaklaşım olmamaktadır (İnandı vd., 2013: 278).

Literatürde çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Karcioğlu ve diğerlerinin (2011: 336) devlet hastanesinde yaptıkları çalışmada yöneticilerin ve astların çatışma yönetim stili olarak en fazla bütünleştirmeyi tercih ettikleri görülmekle birlikte en az kullanılan çatışma yönetim stili ise uymadır. Üngürüen (2008: 897)'in araştırmasında en yoğun kullanılan yönetim biçimi bütünleşme iken en düşük puan kaçınma stratejisindedir. Antalya Serbest Bölgesi'nde 55 kadın ve 60 erkek yönetici ile yapılan bir çalışmada yöneticilerin çatışmalarda sırasıyla en fazla problem çözme, uzlaşma, zorlama, uyma ve kaçınma stratejilerini (Öztaş ve Akın, 2009) kullandıkları belirlenmiştir. Yine bir başka çalışmada çok kullanılan çatışma çözme davranışı "problem çözme", en az kullanılan ise "zorlama"dir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 232).

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü personeli olup Aday Memurluk Eğitimi alan Uzman Personelin (sosyal çalışmacı, psikolog, sosyolog) görev aldıkları kurumlarda yaşadıkları çatışma nedenlerine ve yaşadıkları çatışmalarda hangi çatışma yönetim tarzını kullandıklarına yönelik betimsel verilerin sunumu amaçlanmaktadır.

### **Evren Örnekleme**

Araştırmanın evrenini 2012 Aralık ayında Ankara'da 657. Dönem Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü Aday memurluk eğitimine gelen 107 uzman personel (sosyal çalışmacı, psikolog, sosyolog) oluşturmaktadır. Evrenin tamamına yani 107 kişiye anket formu dağıtılmış ancak araştırmaya katılmak isteyen 97 kişi ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

#### **Kişisel bilgi formu**

Araştırmacılar tarafından hazırlanan katılımcıların sosyo demografik özelliklerini belirlemek üzere yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan, medeni durum, çalıştığı kurum, en çok çatışma yaşadığı kişi ile ilgili soruları içeren anket formu hazırlanmıştır.

#### **Rahim örgütsel çatışma envanteri**

Araştırmada örgütsel çatışma ile ilgili Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROC II) kullanılmıştır. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri 28 maddeden ve 5 çatışma yönetim tarzı alt boyutundan (*problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma, zorlama*) oluşmaktadır. (Uysal, 2004: 50). Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısının 0,79 olduğu alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayısının ise 0,54 ile 0,81 arasında olduğu ifade edilmiştir. (Uysal, 2004: 57). Şirin ve Yetim'in (2009) yaptığı çalışmada da ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı 0,88 bulunmuştur. Yapılan faktör analizinde ise 28 maddelik 5 faktörün toplam varyansın % 68'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada da ROC II ölçeğinin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur.

#### **Çatışma nedenleri ölçeği**

Uzman personelin görev aldığı kurumlardaki çatışma nedenlerini ölçmek üzere Canlı (2001) tarafından geliştirilen bankacılık sektöründe kullanılmış 28 maddelik *Çatışma Nedenleri Ölçeği* kullanılmıştır. Uysal (2004: 56)'ın yaptığı geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin 3 faktörlü yapısı bulunmuş ve bu 3 faktörlü yapının toplam varyansın % 51,45'ini açıkladığı belirtilmiştir. 3 alt boyut *işin yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetim* olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,94 bulunmuştur. Bu çalışmada Cronbach Alfa katsayısı 0,92'dir.

## Verilerin Analizi

Verilerin analizi bilgisayar ortamında IBM SPSS 20.0 programıyla yapılmış, öncelikle verilerin normal dağılımını test etmek için Kolmogorov-Smirnov Z testi uygulanmıştır. Normal dağılıma uymama ve ayrıca katılımcı sayısının düşük olması sebebiyle bağımsız değişkenlerle ölçek puanlarını karşılaştırmak için nonparametric testlerden Mann-Whitney U, Kruskal-Vallis H testleri kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi için  $\alpha=0,05$  kullanılmıştır.

## BULGULAR

Tablo 1: Katılımcıların bazı sosyo-demografik değişkenlerinin dağılımı

Sosyo-demografik Değişkenler	Ortalama (X)	Standart Sapma (SS)
YAŞ	7,2	3,25
	N (Sayı)	% (Yüzde)
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	71	73,2
Erkek	26	26,8
<b>ÖĞRENİM DURUMU</b>		
Lisans	77	79,4
Lisansüstü	20	20,6
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	39	40,2
Bekâr	58	59,8
<b>KURUM</b>		
Denetimli Serbestlik Müdürlüğü	45	46,4
Açık-Kapalı Cezaevi	52	53,6
<b>ÜNVAN</b>		
Sosyal Çalışmacı	14	14,4
Psikolog	69	71,1
Sosyolog	14	14,4
<b>EN ÇOK ÇATIŞMA YAŞADIĞINIZ KİŞİ</b>		
Müdür	22	22,7
İnfaz Koruma Memuru	55	56,7
Uzman Personel	12	12,4
Diğer (Hâkimler, Savcılar)		8,2
<b>TOPLAM</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların Yaş ortalaması 27,2’dir. Katılımcıların çoğunluğunun (%71) unvanı psikologdur. Katılımcıların %73,2’si kadındır ve yarısından fazlası (%59,8) bekârdır. En çok çatışma yaşanan kişi infaz koruma memurlarıdır (%56,7). Çalışılan kurum açısından dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Çatışma Yönetim Stratejileri Alt Boyutu Puan Ortalamaları

Çatışma Yönetim Stratejilei	Ortalama (X)	Standart Sapma (SS)
Problem Çözme	3,6289	,78589
Uzlaşma	3,0902	,65270
Uyma	2,5361	,77251
Kaçınma	2,9175	,75043
Zorlama	2,5629	,80225

Tablo 2’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan bireyler çatışma yönetim stratejilerinden sırasıyla problem çözme, uzlaşma, kaçınma, zorlama ve uyma stratejilerini kullanmaktadırlar.

Tablo 3: Çatışma Nedenleri Puan Ortalamaları

Çatışma Nedenleri	Ortalama (X)	Standart Sapma (SS)
İş Yapma Şekli	2,2887	,74436
Kişisel Farklılıklar	1,9730	,59003
Yönetim	2,1890	,98708

Tablo 3'te görüldüğü üzere katılımcılar yaşadıkları çatışmaların nedeni olarak iş yapma şeklini belirtmektedirler. Bunu takiben yönetim ve kişisel farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma Yönetim Stratejileri	cinsiyet		Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		
Problem Çözme	Kadın	71	51,51	3657,50	744,500	,143
	Erkek	26	42,13	1095,50		
Uzlaşma	Kadın	71	49,92	3544,00	858,000	,593
	Erkek	26	46,50	1209,00		
Uyma	Kadın	71	45,42	3225,00	669,000	,038*
	Erkek	26	58,77	1528,00		
Kaçınma	Kadın	71	47,39	3364,50	808,500	,350
	Erkek	26	53,40	1388,50		
Zorlama	Kadın	71	47,13	3346,50	790,500	,279
	Erkek	26	54,10	1406,50		

\*<0,05

Tablo 4'te görüldüğü üzere çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda uyma alt boyutunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı (U= 669,000; p < 0,05) fark olduğu görülmüştür. Erkeklerin sıra ortalaması (58,77), kadınların sıra ortalamasından (45,42) daha yüksektir. Erkekler, uyma çatışma yönetim stratejisini kadınlara göre daha çok kullanmaktadırlar.

Tablo 5: Çatışma Yaşanan Kişiyeye Göre Çatışma Yönetimi

Çatışma Yönetim Stratejileri	Çatışılan Kişi		Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	
Problem Çözme	Müdür	22	51,77	,851	,837
	İnfaz Koruma Memuru	55	47,97		
	Uzman Personel	12	44,96		
	Diğer	8	54,50		
Uzlaşma	Müdür	22	58,05	3,723	,293
	İnfaz Koruma Memuru	55	45,99		
	Uzman Personel	12	43,08		
	Diğer	8	53,69		
Uyma	Müdür	22	55,52	11,842	,008*
	İnfaz Koruma Memuru	55	43,33		
	Uzman Personel	12	44,25		
	Diğer	8	77,19		
Kaçınma	Müdür	22	50,57	4,822	,185
	İnfaz Koruma Memuru	55	45,47		
	Uzman Personel	12	49,25		
	Diğer	8	68,56		
Zorlama	Müdür	22	48,75	,917	,821
	İnfaz Koruma Memuru	55	48,51		
	Uzman Personel	12	45,96		
	Diğer	8	57,63		

\*<0,05

Tablo 5'te görüldüğü üzere çatışma stratejilerinin en çok çatışma yaşanan kişiyeye göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda uyma alt boyutu puan ortalamalarının en çok çatışılan kişi grupları arasında farklılaştığı görülmüştür. (x<sup>2</sup>: 11,842; p<0,05), farkın hangi grupları arasında oluştuğuna yönelik Post hoc testine göre farkın infaz koruma memuru-diğer arasında (p=0,009) olduğu bulunmuştur. Tablonun önemli bir bulgusu çatışma yönetimi olarak en az uyma davranışı sergileyenlerin infaz koruma memuru ile çatışan kişiler olmasıdır.

Tablo 6: Çatışma Yaşanan Kişiyeye Göre Çatışma Nedenleri

Çatışma Nedenleri	Çatışılan Kişi		Sıra Ortalama	X <sup>2</sup>	
İşin Yapılma Şekli	Müdür	22	52,66	6,381	,094
	İnfaz Koruma Memuru	55	45,89		
	Uzman Personel	12	64,79		
	Diğer	8	36,63		
Kişisel Farklılıklar	Müdür	22	50,59	4,846	,183
	İnfaz Koruma Memuru	55	44,88		

	Uzman Personel	12	64,38		
	Diğer		49,88		
<b>Yönetim</b>	Müdür	22	60,50	8,235	,041*
	İnfaz Koruma Memuru	55	42,97		
	Uzman Personel	12	59,17		
	Diğer		43,56		

\*<0,05

Tablo 6'da görüldüğü üzere çatışma nedenlerinin en çok çatışma yaşanan kişiye göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda yönetim alt boyutu puan ortalamalarının en çok çatışılan kişi grupları arasında farklılaştığı görülmüştür. ( $\chi^2$ : 8,235;  $p < 0,05$ ), farkın hangi grupları arasında oluşuğuna yönelik Post hoc testine göre farkın infaz koruma memuru-müdür arasında ( $p=0,018$ ) olduğu bulunmuştur. Müdürle çatışma yaşayan kişiler, çatışma nedeni olarak yönetimi infaz koruma memuru ile çatışma yaşayan kişilere göre daha fazla vurgulamaktadır.

Tablo 7: Çatışma Yönetim Tarzları İle Çatışma Nedenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Kaçınma	Zorlama	İş Yapma Şekli	Kişisel Farklı	Yönetim
<b>Problem Çözme</b>	Correlation Coefficient	1000							
	Sig. (2-tailed)								
	N	97							
<b>Uzlaşma</b>	Correlation Coefficient	,287*	1000						
	Sig. (2-tailed)	,004							
	N	97	97						
<b>Uyma</b>	Correlation Coefficient	,036	,525*	1000					
	Sig. (2-tailed)	,726	,000						
	N	97	97	97					
<b>Kaçınma</b>	Correlation Coefficient	-,236*	,093	,357*	1000				
	Sig. (2-tailed)	,020	,367	,000					
	N	97	97	97	97				
<b>Zorlama</b>	Correlation Coefficient	-,182	,005	,256*	,299*	1000			
	Sig. (2-tailed)	,075	,962	,011	,003				
	N	97	97	97	97	97			
<b>İş Yapma Şekli</b>	Correlation Coefficient	-,341*	,119	,031	,110	,076	1000		
	Sig. (2-tailed)	,001	,245	,763	,283	,457			
	N	97	97	97	97	97	97		
<b>Kişisel Farklı</b>	Correlation Coefficient	-,318*	,111	,206*	,220*	,232*	673*	1000	
	Sig. (2-tailed)	,002	,279	,043	,030	,022	,000		
	N	97	97	97	97	97	97	97	
<b>Yönetim</b>	Correlation Coefficient	-,257*	,380*	,295*	,091	,097	,621*	,556*	1000
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,003	,377	,346	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	7	97

\*<0,05

Tablo 7'de çatışma yönetim tarzları ile çatışma nedenleri ölçeklerinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizi görülmektedir. Çatışma nedenlerinden iş yapma şekli ve kişisel farklılıklar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,673$ ), kişisel farklılıklar ile yönetim arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,556$ ), yönetim ile iş yapma şekli arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,621$ ) bulunmuştur. Çatışma yönetimi açısından ise uyma alt boyutu ile uzlaşma alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,525$ ) bulunmuştur.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çatışma, örgütlerin oluşmaya başlamasından itibaren bireylerin etkileşim içinde buldukları ortamlarda görülen ve süreç içerisinde değişen yönetim anlayışıyla değişime uğramış bir olguyu simgelemektedir. Yönetim süreci içinde çatışmanın örgütsel verimliliği düşürdüğü temeline dayanan geleneksel yaklaşımdan, çatışmadan kaçınılamayacağı anlaşılarak bunun örgütsel verimliliği artırmak adına kullanılması gerektiğini savunan davranışçı ve etkileşimci yaklaşıma ulaşılmıştır (Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006: 555). Değişen bu yaklaşımla çatışma, örgütlerde uzak durulması ya da bastırılması gereken bir kavram olmaktan çok, katkılarından ve yarattığı fikir yaratma ortamından faydalanılması gereken bir hal almıştır.

Problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma, zorlama olarak beş tane boyutunun kullanıldığı çalışmada en çok tercih edilen çatışma yönetim stratejisinin problem çözme ve uzlaşma olduğu belirlenmiştir. Literatürde yer alan birçok çalışmada elde edilen bulgular problem çözme stratejisinin tercih edildiğini belirtmekte ve çalışmamızın bulgularını desteklemektedir (Mirzeoğlu, 2005; Yüksek Özdemir ve Özdemir, 2007; Aslan, 2008; Baykal ve Kovancı, 2008; Üngüren, 2008; Karcioğlu vd., 2011; Yılmaz ve Öztürk, 2011; Karcioğlu ve Alioğulları, 2012; Köklü, 2012; İnandı vd., 2013). Elde edilen bulgular doğrultusunda özellikle problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin daha çok tercih edildiği ve çatışmaları yönetmede daha etkili olarak algılandıkları görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkılarak problem çözme ve uzlaşma gibi istenilen ve beklenen stratejileri kullanan kişilerin iş ve iş yeri konusunda "tatminkar" olduğu (Üngüren vd., 2009) ve insanlar arası iletişimlerinde sosyal becerilerini (Yüksek Özdemir ve Özdemir, 2007) geliştirmiş olabilecekleri söylenebilir.

Araştırmada, en sık görülen çatışma nedeni iş yapma şekli olarak belirlenmiştir. Literatürde yer alan araştırmalarda da çatışma nedeni olarak en çok iş yapma şekline vurgu yapılmıştır (Aksu, 2003; Öztaş ve Akın, 2009; Yılmaz ve Öztürk, 2011; Karcioğlu ve Alioğulları, 2012; Kocaman vd., 2012). İş yapma şeklinin çalışanlara ve yönetim uygulamalarına göre farklılık göstermesi temel çatışma nedenleri arasında görülmektedir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 233).

Çalışmada cinsiyete göre çatışma yönetim stratejileri analiz edilmiş ve sadece uyma alt boyutunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüş, diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Literatürde de yer alan birçok araştırmada cinsiyete göre çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (Aksu, 2003; Yüksek Özdemir ve Özdemir, 2007; Aslan, 2008; Üngüren, 2008; Öztaş ve Akın, 2009; Karcioğlu ve Alioğulları, 2012). Ancak araştırmamızda uyma alt boyutunda bulunan sonuç dikkat çekicidir. Çünkü araştırma sonucuna göre erkekler, uyma çatışma yönetim stratejisini kadınlara göre daha çok kullanmaktadırlar. Yani kişi kendisi için düşük derecede endişelenirken kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı eder, diğer taraf için yüksek derecede endişelenirken karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır (Öztaş ve Akın, 2009: 16; Üngürüen vd., 2009: 40; Yürür, 2009: 26). Toplumumuzun genel yapısı itibariyle ataerkil bir yapıya sahip olduğunu düşündüğümüzde söz konusu davranış şeklinin daha çok kadınlara özgü olması gerektiği düşünülebilir. Ancak araştırmamızda ataerkil toplum yapımıza tezatlık teşkil edecek şekilde bir sonuç elde edilmiştir. Bunun nedeni ise "iş" ile birlikte bir statü kazanan kadın personelin kendini gerçekleştirme ve sorunlara yaklaşım konusunda erkeklere nazaran daha fazla ilerleme kaydetmiş olabileceğidir.

Araştırmada çatışma yaşanan kişiye göre çatışma yönetimi alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı sonuç sadece uyma alt boyutunda görülmüştür. Uyma alt boyutunda farkın diğer (hakim, savcı) ile infaz koruma memurları arasında olduğu bulunmuştur. Uyma davranışının özellikle hâkim ve savcılar içerisinde barındıran "diğer" grubuna karşı daha fazla kullanılması dikkat çekicidir. Çünkü hâkim ve savcılar, sosyal çalışmacı, psikolog ve sosyolog olarak görev yapan uzman personelin üstünün de üstü konumundadır. İnfaz koruma memurları ise uzman personelin altı konumundadır. Böylece uzman personel konumundaki kişiler kendi istek ve ihtiyaçlarından ziyade üstü konumundaki hâkim ve savcıların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutmuş olabilirler.

Araştırmada çatışma yaşanan kişiye göre çatışma nedenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuç sadece yönetim alt boyutunda görülmüştür. Yönetim alt boyunda farkın infaz koruma memuru-müdür arasında olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, müdürle çatışma yaşayan kişiler, çatışma nedeni olarak yönetimi infaz koruma memuru ile çatışma yaşayan kişilere göre daha fazla vurgulamaktadır. Bunun nedeni müdürlerin yönetici konumunda olması, uzman personelin ve infaz koruma memurların müdürlerin altında çalışan ve yöneticilik görevi olmayan çalışanlar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü müdürün, infaz koruma memurlarına göre yönetim konusunda çok daha fazla görev ve yetkileri olduğu açıktır.



Çatışma yönetim tarzları ile çatışma nedenleri ölçeklerinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizinde; çatışma nedenlerinden iş yapma şekli ve kişisel farklılıklar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,673$ ), kişisel farklılıklar ile yönetim arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,556$ ), yönetim ile iş yapma şekli arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,621$ ) bulunmuştur. Çatışma yönetimi açısından ise uyuma alt boyutu ile uzlaşma alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $r=0,525$ ) bulunmuştur. Literatürde yer alan Karcioğlu ve Alioğulları'nın (2012) çalışması bulgularımızı destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, çatışmanın örgütlerdeki rolü bakış açısına göre değişmektedir. Bu olgu, örgüt içinde maliyet, verimlilik kaybına ve hataların artmasına neden olabileceği gibi örgüt performansını geliştirici bir doktrin olarak da geliştirilip örgütsel kültür ile bütünleştirilebilmektedir. Bu şekilde bir kültürün yaratılmasında yöneticilerin yaklaşımı, çalışanların örgüt amaçlarını anlaması ve yönetim uygulamaları etkili olmaktadır. Çalışma bulguları ve literatür incelemesi ışığında çatışmanın bireyler arasında etkileşim ortamını oluşturabildiği ve sorunların çözümünü kolaylaştırıcı bir etkide bulunabildiği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- AKIN, Mahmut (2008). Örgütlerde Çatışma. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal içinde, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Kararlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (s. 205-225). Ankara: İlke Yayınevi.
- AKSU, Ali (2003). "Örgütsel Çatışma Yönetimi", *Ege Eğitim Dergisi*, C. 2, S. 3, s. 99-107.
- ASLAN, Şebnem (2004). "Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11, s. 599-617.
- ASLAN, Şebnem (2008). "Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması", *KMU İİBF Dergisi*, S. 15, s. 303-323.
- ATİKER, Mustafa (2006). *Çatışma*. Konya: Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi.
- BAYKAL, Kovancı ve Kovancı, Ahmet (2008). Yönetici ve Astarlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38.
- YILMAZ Boylu, Ayşegül (2012). "Adalet Bakanlığı'na Bağlı Kurumlarda Çalışan Personelin Yaşam Doyumu", *Adalet Dergisi*, S. 44, s. 123-141.
- İNANDI, Yusuf, Tunç, Binali ve Gündüz, Bülent (2013). "Okul Yöneticilerinin Özyeterlik Algıları İle Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, C. 19, S. 2, s. 275-294
- KARCIOĞLU, Fatih ve Alioğulları, Zişan Duygu (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Tarzları İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 26, S.3-4, s. 215-237.
- KARCIOĞLU, Fatih, Gövez, Elif ve Kahya, Cem (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 15, S. 1, s. 327-340.
- KILINÇ, Tanıl (1985). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 1, s. 103-124.
- KOCAMAN, Serpil, Kocaman, Seyfettin ve Çakır, Neşe (2012). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 28, s. 167-183.
- KÖKLÜ, Muharrem (2004). "Participations in Decision Making, Desires For Participation, Job Satisfactions and Conflict Management Styles of Secondary Education Teachers", *Education and Science*, C. 37, S. 165, s. 208-223.
- MİRZEOĞLU, Nevzat (2005). "Örgütsel Açışma Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama", *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C. 35. 2, s. 51-56.
- ÖZTAŞ, Uğur. ve Akın, Osman (2009). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 1, S. 1, s. 9-24.
- SEVAL, Halil (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 15, s. 245-254.
- ŞAHİN, Ali ve Örselli, Erhan (2010). "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması", *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 19, s. 43-62.
- ŞAHİN, Ali, Emine, Filiz Tufan ve Ünsal, Ömer (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 15, s. 553-568.
- TUNCER, Görkem ve Duru, M. Nafiz (2011). "İş Doyumu Denetimli Serbestlik Şubelerinde Çalışan Personel Örneği", *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 9, s. 115-142.
- ÜNGÜREN, Engin (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 1, S. 5, s. 880-909.
- ÜNGÜREN, Engin, Cengiz, Funda ve Algür, Seden (2009). "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 27, s. 36-56.
- YILMAZ, Fatma ve Öztürk, Havva (2011). "Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi", *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, C. 19, S. 3, s. 145-152.
- YÜKSEK ÖZDEMİR, Aşlı ve Özdemir Ali (2007). "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 18, s. 393-410.
- YÜRÜR, Senay (2009). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 1, s. 23-42.
- YÜRÜR, Senay ve Soygüzel, Hasan (2010). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi", *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, C. 6, S.1, s. 31-47.