

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL VE KAMU HASTANELERİNDEKİ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ  
YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE YAŞADIKLARI  
ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA NEDENLERİ: SİİRT İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Görkem AK**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ARALIK 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL VE KAMU HASTANELERİNDEKİ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ  
YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE YAŞADIKLARI  
ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA NEDENLERİ: SİİRT İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Görkem AK**

**1203810313**

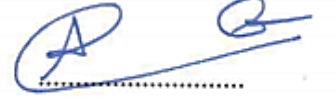
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810313 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Görkem AK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÖZEL VE KAMU HASTANELERİNDEKİ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE YAŞADIKLARI ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA NEDENLERİ: SİİRT İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı :** Prof.Dr.Aliye MAVİLİ AKTAŞ  
Selçuk Üniversitesi



**Jüri Üyeleri :** Prof.Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ  
Selçuk Üniversitesi



**Doç.Dr. Menderes TARCAN**  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi



**Yrd.Doç.Dr. Kemal TEKİN**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



**Tez Savunma Tarihi :** 31 Aralık 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Özel ve Kamu Hastanelerindeki Sağlık Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma ve Çatışma Nedenleri: Siirt İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/12/2014

Görkem AK



## ÖNSÖZ

Sağlık hizmeti vermek maksadıyla, birbirinden farklı alanlarda uzmanlaşmış bir çok meslek grubunun, ortak bir amaç için uyum ve koordinasyon içerisinde çalışmak zorunluluğunda olan hastaneler, en karmaşık organizasyon yapısına sahip olan örgütlerdir. Yönetim ne kadar profesyonel olursa olsun, kişilerin veya grupların gerek kişisel gerekse örgütsel ihtiyaçlarının, kıt kaynaklar çerçevesinde çakışması olağandır.

İnsan oğlunun varoluşu ile başlayan ve günümüzde de birçok bilim dalının inceleme konusu olan çatışmalar, en küçük sosyal birim olan aileden başlayarak tüm sosyal hayatın içerisinde bulunmaktadır. Çatışmalardan kaçınılamayacağı için optimal düzeyde tutulması ve etkin bir şekilde yönetimi önem arz etmektedir.

Çalışmamın başından sonuna kadar bana destek olan, beni değerli bilgi ve deneyimleriyle yönlendiren danışmanım ve saygı değer hocam Prof.Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ başta olmak üzere, istatistiksel analizlerde profesyonel desteğini ve yardımlarını esirgemeyen sn. Sümeyra SOYSAL' a, tezin yazım aşamasında ihtiyaç duyduğum her anda bilgi ve deneyimlerine başvurduğum değerli arkadaşım Hadis SOYSAL' a, manevi desteklerini her zaman hissettiren çalışma arkadaşlarıma, büyük bir sabırla ve fedakârlıkla bana her zaman destek olan sevgili eşime sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Aralık 2014

Görkem AK

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT .....	xv
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1. ÇATIŞMANIN KAVRAMININ TANIMLANMASI .....	3
1.1 Çatışmanın Tanımı .....	3
1.2 Çatışma Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	7
1.3 Çatışma Kavramına Yönelik Litaratür Taraması .....	8
1.4 Çatışma Evreleri.....	12
1.5 Çatışma Aşamaları .....	12
1.5.1 Birinci Aşama Basit Farklılık .....	14
1.5.2 İkinci Aşama Anlaşmazlık .....	15
1.5.3 Üçüncü Aşama Uzlaşmazlık .....	15
1.5.4 Dördüncü Aşama Zıtlaşma.....	16
1.5.5 Beşinci Aşama Yasal Çekişme .....	16
1.5.6 Altıncı Aşama Şiddet ve Kavga .....	17
1.6 Çatışma Türleri.....	18
1.6.1 Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri .....	18
1.6.1.1 Duyuşsal çatışma .....	18
1.6.1.2 Çıkar çatışması.....	18
1.6.1.3 Değer çatışması.....	18
1.6.1.4 Bilişsel çatışma .....	19
1.6.1.5 Amaç çatışması .....	19
1.6.1.6 Esas çatışma.....	19
1.6.1.7 Gerçekçi ya da gerçekçi olmayan çatışma.....	19
1.6.1.8 Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmamış çatışma.....	20
1.6.1.9 Cezalandırıcı çatışma.....	20
1.6.1.10 Yanlış atfedilen çatışma.....	20
1.6.1.11 Yanlış yöneltilen çatışma.....	20
1.6.2 Düzeylerine Göre Çatışma Türleri .....	21
1.6.2.1 Birey içi çatışma .....	21
1.6.2.2 Bireyler arası çatışma .....	21
1.6.2.3 Grup içi çatışma .....	22
1.6.2.4 Gruplar arası çatışma .....	22
1.6.3 Örgütlerde Çatışma Türleri .....	22
1.6.3.1 Taraf olanların durumuna göre çatışma türleri .....	23

1.6.3.1.1 İçsel çatışma .....	23
1.6.3.1.2 Kişiler arası çatışma.....	23
1.6.3.1.3 Bireyler ve gruplar arası çatışma .....	23
1.6.3.1.4 Gruplar arası çatışma .....	24
1.6.3.1.5 Bölümler arası çatışmalar .....	24
1.6.3.1.6 Örgütler arası çatışma .....	24
1.6.3.1.7 Farklı örgütlerdeki çalışanlar arasında gerçekleşen çatışmalar .....	24
1.6.3.2 Ortaya çıkış biçimine göre çatışma türleri.....	25
1.6.3.2.1 Potansiyel çatışma .....	25
1.6.3.2.2 Algılama biçimlerinin farklılığından kaynaklanan çatışma.....	25
1.6.3.2.3 Hissedilen çatışma .....	25
1.6.3.2.4 Açık çatışma .....	25
1.6.3.3 Örgütsel yapıdaki yerine göre çatışma türleri.....	26
1.6.3.3.1 Dikey çatışma .....	26
1.6.3.3.2 Yatay çatışma .....	26
1.6.3.3.3 Emir komuta ve kurmay çatışması .....	26
1.6.3.4 Özelliklerine göre çatışma türleri .....	27
1.6.3.4.1 Fonksiyonel çatışma .....	27
1.6.3.4.2 Fonksiyonel olmayan çatışma .....	27
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>28</b>
<b>2. SAĞLIĞIN TANIMI, SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANE YAPILARI, HASTANE İŞLETMELERİNİN DİĞER İŞLETMELERDEN FARKI .....</b>	<b>28</b>
2.1 Sağlık ve Sağlık Hizmetlerinin Tanımlanması .....	28
2.2 Hastanelerin Yapısal Özellikleri .....	29
2.2.1 Hastanelerin Yapısal Özellikleri .....	30
2.2.2 Hastanelerin Görevleri .....	31
2.3 Hastane İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkı .....	33
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>36</b>
<b>3. HASTANELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ, ÇATIŞMALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI, ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ .....</b>	<b>36</b>
3.1 Hastanelerde Çatışmaların Nedenleri.....	36
3.1.1 Uzmanlaşma.....	38
3.1.2 İş Bölümü .....	38
3.1.3 İletişim Engelleri .....	39
3.1.3.1 Dil ve anlatım güçlükleri .....	39
3.1.3.2 Dinleme ve algılama yetersizliği .....	40
3.1.3.3 Bilgi eksikliği.....	40
3.1.3.4 Hatalı tamamlama .....	41
3.1.4. Karşılıklı Görev Bağımlılığı .....	41
3.1.4.1 Bütüne bağımlılık .....	41
3.1.4.2 Sıralı bağımlılık .....	42
3.1.4.3 Karşılıklı bağımlılık.....	42
3.1.5 Kaynak Yetersizliği.....	42
3.1.6 Amaç Farklılığı .....	43
3.1.7 Algılama Farklılığı .....	43
3.1.8 Statü Farklılıkları .....	43
3.1.9 Yetki ve Sorumluluğun Belirsizliği .....	44
3.1.10 Büyüklük .....	45

3.1.11 Değişim .....	46
3.1.12 Denetim Biçimi .....	47
3.1.13 Üye Farklılıkları .....	47
3.1.14 Ödül ve Ceza Sistemi .....	48
3.1.15 Yönetim Şekli .....	49
3.1.16 Örgütsel Adalet .....	50
3.1.17 Sonuçlandırılmamış Çatışmalar .....	50
3.1.18 Hastanelerde Çatışmaların Diğer Nedenleri .....	51
3.2 Hastanelerde Çatışmaların Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	51
3.2.1 Çatışmaların Olumlu Sonuçları.....	52
3.2.1.1 Çatışmanın bireyler üzerindeki olumlu sonuçları.....	52
3.2.1.2 Çatışmanın örgütler üzerindeki olumlu sonuçları.....	53
3.2.2 Çatışmaların Olumsuz Sonuçları .....	55
3.2.2.1 Çatışmanın bireyler üzerindeki olumsuz sonuçları.....	55
3.2.2.2 Çatışmanın örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları .....	56
3.3 Hastanelerde Çatışmaların Yönetimi .....	58
3.3.1 Çatışmaların Teşvik Edilmesinde Kullanılacak Örgütsel Yöntemler .....	60
3.3.1.1 İletişimi kontrol etmek.....	60
3.3.1.2 Örgüt yapısını değiştirmek .....	60
3.3.1.3 Liderlik biçimini değiştirmek .....	60
3.3.1.4 İşlerin yapılış biçimini değiştirmek .....	61
3.3.1.5 Farklı bireyleri işe almak ya da görev yerlerini değiştirmek .....	61
3.3.1.6 Programlı bir şekilde çatışma yaratmak .....	61
3.3.2 Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler.....	61
3.3.2.1 Kaçınma ve bağlanmama.....	62
3.3.2.2 Problem çözme .....	63
3.3.2.3 Yumuşatma .....	63
3.3.2.4 Güç kullanma.....	63
3.3.2.5 Uzlaşma .....	64
3.3.2.6 Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme.....	64
3.3.2.7 Taviz verme .....	64
3.3.2.8 Çatışmaya taraf olanları değiştirme .....	65
3.3.2.9 Oylama.....	65
3.3.2.10 Çalışanların yönetime katılmasının sağlanması.....	65
3.3.2.11 İletişimi artırmak .....	66
3.3.2.12 Kaynakları artırmak .....	66
3.3.2.13 Kural ve rol tanımlamalarını artırmak .....	66
3.3.2.14 Çatışma yönetimi eğitimi düzenlemek .....	67
3.3.2.15 Çalışma koşullarının iyileştirilmesi .....	67
3.3.2.16 Stres yönetimi .....	68
3.3.3 Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilecek Bireysel Yöntemler .....	68
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>71</b>
<b>3. İLETİŞİM TÜR VE BİÇİMLERİ, İLETİŞİM ÖĞELERİ, TEMEL İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE İLETİŞİM .....</b>	<b>71</b>
4.1 İletişim Tür ve Biçimleri.....	72
4.1.1 Kişinin kendisi ile iletişimi .....	73
4.1.2 Kişiler arası iletişim .....	73
4.1.3 Örgütsel iletişim.....	73
4.1.4 Kitle iletişimi.....	75
4.2 İletişimin Öğeleri .....	75

4.3 Temel İletişim Becerileri.....	76
4.3.1 Dinleme .....	76
4.4 Çatışma Yönetiminde İletişim .....	77
4.4.1 Olumlu ve Etkili Bir Ortam Oluşturma.....	78
4.4.2 Algıları Netleştirme.....	78
4.4.3 Kişisel ve Ortak İstek ve Gereksinimlere Odaklanma .....	78
4.4.4 Olumlu Enerjinin Paylaşımı .....	78
4.4.5 Önce Geleceğe Yönelik Çalışma, Sonra Geçmişte Yaşananları Değerlendirerek Uzlaşma Sağlama .....	78
4.4.6 Beyin Fırtınası Yoluyla Seçenekler Geliştirme .....	79
4.4.7 Uygulanabilir Seçenekleri Belirleme .....	79
4.4.8 Her İki Taraf İçin de Doyum Sağlayacak Adil Anlaşmalar Yapma .....	79
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>80</b>
<b>5. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>80</b>
5.1 Araştırmanın Amacı .....	80
5.1.1 Problem Cümlesi.....	80
5.1.2 Alt Problemler.....	80
5.1.3 Hipotezler.....	81
5.1.4 Evren ve Örneklem .....	82
5.1.5 Veri Toplama Aracı ve Uygulanması .....	82
5.1.6 Verilerin Analizi .....	83
5.1.7 Yöntem ve Bulgular .....	85
5.1.8 Bulgular ve Yorumlar .....	91
5.1.8.1 Alt problem 1a' ya ilişkin bulgular ve yorumlar .....	91
5.1.8.2 Alt problem 1b' ye ilişkin bulgular .....	92
5.1.8.3 Alt problem 1c' ye ilişkin bulgular.....	93
5.1.8.4 Alt problem 1d' ye ilişkin bulgular .....	94
5.1.8.5 Alt problem 1e' ye ilişkin bulgular.....	96
5.1.8.6 Alt problem 1f' ye ilişkin bulgular .....	97
5.1.8.7 Alt problem 1g' ye ilişkin bulgular .....	99
5.1.8.8 Alt problem 2a' ya ilişkin bulgular ve yorumlar .....	101
5.1.8.9 Alt problem 2b' ye ilişkin bulgular .....	102
5.1.8.10 Alt problem 2c' ye ilişkin bulgular.....	103
5.1.8.11 Alt problem 2d' ye ilişkin bulgular .....	105
5.1.8.12 Alt problem 2e' ye ilişkin bulgular.....	108
5.1.8.13 Alt problem 2f' ye ilişkin bulgular .....	109
5.1.8.14 Alt problem 2g' ye ilişkin bulgular .....	111
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>113</b>
<b>6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>113</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>118</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>125</b>
Ek A- Anket Formu.....	126
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>131</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 5.1:</b> Ankete katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları.....	85
<b>Tablo 5.2:</b> Ankete katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımları.....	85
<b>Tablo 5.3:</b> Ankete katılan çalışanların yaşa göre dağılımları.....	86
<b>Tablo 5.4:</b> Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımları .....	86
<b>Tablo 5.5:</b> Ankete katılan çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları.....	87
<b>Tablo 5.6:</b> Ankete katılan çalışanların toplam hizmet sürelerine göre dağılımları.....	87
<b>Tablo 5.7:</b> Ankete katılan çalışanların ünvanlarına göre dağılımları .....	88
<b>Tablo 5.8:</b> Ankete katılan çalışanların çalışma birimine göre dağılımları .....	89
<b>Tablo 5.9:</b> Çatışma yönetim yaklaşımları ve temsil edildikleri maddeler.....	89
<b>Tablo 5.10:</b> Güvenirlilik analizi .....	90
<b>Tablo 5.11:</b> Alfa katsayısının sınıflandırılması.....	90
<b>Tablo 5.12:</b> Meslektaşlar için cinsiyet değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	91
<b>Tablo 5.13:</b> Meslektaşlar için medeni durum değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	92
<b>Tablo 5.14:</b> Meslektaşlar için yaş değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	93
<b>Tablo 5.15:</b> Yaş değişkenine göre tukey testi sonuçları.....	94
<b>Tablo 5.16:</b> Meslektaşlar için eğitim düzeyi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	95
<b>Tablo 5.17:</b> Eğitim düzeyi değişkenine göre tukey testi sonuçları .....	96
<b>Tablo 5.18:</b> Meslektaşlar için toplam hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	97
<b>Tablo 5.19:</b> Meslektaşlar için kurumdaki hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	98
<b>Tablo 5.20:</b> Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre games-howell testi sonuçları.....	99
<b>Tablo 5.21:</b> Meslektaşlar için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	100
<b>Tablo 5.22:</b> Meslektaşlar için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	101
<b>Tablo 5.23:</b> Yöneticiler için cinsiyet değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	102
<b>Tablo 5.24:</b> Yöneticiler için medeni durum değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	103
<b>Tablo 5.25:</b> Yöneticiler için yaş değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	104
<b>Tablo 5.26:</b> Yaş değişkenine göre tukey testi sonuçları.....	105

<b>Tablo 5.27:</b> Yöneticiler için eğitim düzeyi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	106
<b>Tablo 5.28:</b> Eğitim düzeyi değişkenine göre tukey testi sonuçları .....	107
<b>Tablo 5.29:</b> Yöneticiler için toplam hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	109
<b>Tablo 5.30:</b> Yöneticiler için kurumdaki hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	110
<b>Tablo 5.31:</b> Yöneticiler için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	111
<b>Tablo 5.32:</b> Yöneticiler için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi .....	112



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Çatışma/ örgütsel performans ilişkisi .....	11
<b>Şekil 2.1:</b> Sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları.....	30
<b>Şekil 3.1:</b> Ortamdaki koşullara göre uygun olan veya olmayan çatışma yönetim Stilleri .....	70
<b>Şekil 4.1:</b> İletişimin unsurları.....	75



## KISALTMALAR LİSTESİ

**WHO** : Dünya Sağlık Örgütü



## ÖZET

### ÖZEL VE KAMU HASTANELERİNDEKİ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE YAŞADIKLARI ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA NEDENLERİ: SİİRT İLİ ÖRNEĞİ

AK, Görkem

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ

Aralık 2014, 124 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Siirt ilinde bulunan sağlık personelinin çatışma ve çatışma nedenleri hakkındaki farkındalıklarını yapılan anketle tespit ederek, verilen sağlık hizmeti kalitesini artırmak ve yöneticilerin çatışma düzeylerini örgüt menfaatine optimum düzeyde tutmalarını sağlamak amacıyla çözüm önerisi sunmaktadır.

Betimleyici türdeki araştırmanın örnekleme, Siirt ilindeki 5 Kamu, 3 Özel Hastanesinde çalışan 500 sağlık personeli alınmıştır. Ancak geri dönüşü sağlanan 429 adet anket üzerinden çalışma yapılmıştır. Beşli likert tipinde ve 8'i demografik olmak üzere toplam 58 maddeden oluşan anket formu; anket uygulamasını kabul eden sağlık personeli ile 2014 yılında uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS Statistics 21 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans, tek yönlü varyans (ANOVA), f testi, Tukey ve Games- Howell testleri kullanılmıştır.

Araştırmada, hem sağlık çalışanlarının hem de yöneticilerinin demografik özellikleri ile çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak; sağlık çalışanlarının çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalarda, işbirliği stratejisinin kullanıldığı, yöneticileri ile yaşadıkları

atışmalarda ise işbirliği ve zorlama stratejilerinin diğer çatışma yönetimi stratejilerine göre daha fazla uygulandığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** atışma, atışma Yönetimi, Sağlık Kurumlarında atışma.



## **ABSTRACT**

### **THE REASON OF PRIVATE AND PUBLIC HOSPITAL ADMINISTRATOR OF HEALTH WORKERS AND CO-WORKERS WITH EXPERIENCE IN THEIR CONFLICT CAUSES AND CONFLICTS: THE CASE OF SİİRT PROVINCE**

AK, Görkem

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Prof.Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ

December 2014, 124 Pages

The purpose of this research, located in the province of Siirt health staff to identify a survey done about conflict and conflict causes. To improve the quality of the health services and administrators to ensure the optimum level to keep the interest level organization offers solutions for the purpose of conflict.

To descriptive species in the sample of the study, 5 public, 3 private hospital and 500 health personel at the province of Siirt. But work has been completed only with the return of 429 questionnaires. İn used consisting of 58 items, those items contains within five-point Likert-type and eight demographic information. who accept the survey was administered to health personnel has been implemented in 2014.

The data obtained from the questionnaires were analyzed through SPSS Statistics 21 software program on computer, İn the analysis of data: frequency one-way analysis of variance (ANOVA), f test, Tukey and Games – Howell test was used.

At the research has examined, as well as managers of the health workers, The relationship between demographic characteristics and causes of conflict and conflict management styles. As a result, has been determined, they were used cooperation

strategy if they live in conflict with colleagues of health workers, conflict with managers, they were used cooperation and enforcement strategies, more than other conflict management strategies.

**Keywords:** Conflict, Conflict Management, Conflict in the Health Authority



## GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır ve yaşamının büyük bir kısmını sosyal hayatın içerisinde geçirmektedir. Her ferdin bu sosyal yaşam içerisinde ulaşmak istediği belirli hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak için yani ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli bir çaba göstermesi zorunludur. Bu süreçte kaynakların kıtlığı da değerlendirildiğinde çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bazen üstü kapalı, bazen de açık bir şekilde ortaya çıkan bu çatışmaların varlığının inkar edilmeden, iyi bir şekilde tespit edilerek, optimum düzeyde tutulması, kişi veya örgüt yararına uygun bir şekilde yönetilmesi önemlidir.

Çatışma bazı durumlarda öfke duygusunun sağlıklı dışa vurulumunu sağlamaya yardımcı olduğu için değerlidir. Dargınlıkla küskünlükle karıştırılmadığı süreçte öfkenin bireyselliği özgürleştirilen yanının yabana atılmaması gerekmektedir (Aktaş, 2013:88).

Çıktısı insan olan, sağlık üretimi gerçekleştirilen sağlık kurumlarında, yanlış yönetim sadece maddi zarara değil insan hayatına mal olabileceği için bu kurumların profesyoneller tarafından, modern yönetim anlayışına göre yönetilmeleri çok önemlidir.

Hastane yönetiminde profesyonelleşmeyi gerektiren nedenler arasında; yönetim ile ilgili prensiplerin tüm dünyada aynı olması, hastanelerin sağlık ile ilgili harcamaların çok büyük bir kısmını oluşturması, teknolojik yenilikler ve bilgi patlaması, hastanelerin karmaşık bir örgüt yapısına sahip olmaları, hastaların hastaneler arasında seçim olanaklarının çoğalması, hastanelerin değişen rolleri, ticarete sınırların kalkması ve serbest piyasa ekonomisi koşulları, yükselen hastane maliyetlerini kontrol altına alma isteği, hastane yönetiminin tam zamanlı bir iş haline gelmesi, hastanelerin giderek daha çok kurumsal bir örgüt haline gelmesi gibi nedenler yer almaktadır. (Çınaroğlu, 2012).

Çatışmaları yönetmek, çatışma nedenlerini iyi tespit ederek stratejik planlarla çatışma nedenlerine yönelik çözümler üretmekle mümkündür. İyi bir yönetimin

temel işlevleri, planlama, örgütleme, koordinasyon, yönlendirme ve denetlemedir. Hastanelerde yönlendirme uygulaması ise insanla ilgili olması dolayısıyla psiko-sosyal bir işlev görür. Zira yönlendirme kapsamına, etkin liderlik, ekip çalışması, motivasyon, çatıma yönetimi konuları girmektedir (Aslan, 2003).

Araştırmamızda; sağlık çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışmaları ve çatışma nedenlerini tespit ederek, bunların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak ve sağlık yöneticileri için daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi kapsamında çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde; çatışma kavramı konusunda literatür incelenerek, çatışmanın ortaya çıkışı, aşamaları ve türleri incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının yaşadıkları çatışmaları daha iyi tanımlayabilmek için ikinci bölümde; sağlığın tanımı, hastanelerin işlevsel özellikleri ve hastane işletmelerinin diğer işletmelerden farkı ortaya koyulmuştur. Üçüncü bölümde; hastanelerde yaşanan çatışma nedenleri, olumlu ve olumsuz sonuçları ve çatışmanın yönetiminde kullanılan bireysel ve örgütsel yöntemler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise çatışmanın, iletişimin olumsuz bir yönü olduğu değerlendirilerek bireysel ve örgütsel çatışma ve yönetiminde önemli bir yer tuttuğu için iletişimin tanımı yapılmış ve çatışma yönetiminde iletişimin öneminden ve gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde; yapılan araştırmanın amacı, alt problemleri, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi açıklanmıştır. Son olarak bulguların analizi ve sonuç-öneriler kısmı ile araştırma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMANIN KAVRAMININ TANIMLANMASI

#### 1.1 Çatışmanın Tanımı

Sözlük manası; “ aynı zamanda faaliyet gösteren ve birbirleriyle uyuşmayan arzu, fikir ve amaçların sebebiyet verdiği memnuniyetsizlik yaratan durum” demek olan çatışma akıllarda, insana özgü bir kavram olduğuna dair çağrışım yapar (Okyanus Ansiklopedik Sözlük, 1985:1632). Ancak çatışma sadece insana özgü bir davranış değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak mücadele etmek zorundadırlar. Bu süreçte bir engelle karşılaştıklarında çatışma meydana gelir. İnsanoğlu aynı anda bir çok güdünün etkisi altında bulunur. Bazen güdüler birbiriyle çelişkiye düşerler. Çatışma, iki ya da daha fazla güdünün aynı anda etkin olduğu durumlarda veya birden fazla kişinin çelişen güdülerini sonucunda ortaya çıkar.

Bir konuda karar vermede zorluk çekmeye, gerginleşmeye başlayan kişi, büyük bir olasılıkla, bir çatışma içindedir. Bu kişi biraz sakinleşip iç dünyasını gözleyebilirse, birbiriyle çatışan güdülerinin farkına varabilir. Çatışan güdüler fark edildikten sonra karar verme süreci daha akıllıca ve kolay olur.

Çatışma ve insan kavramlarının bu kadar sık ve bir arada kullanılmasının en önemli nedeni insanın sosyal bir varlık olmasıdır. Sosyal hayatın gereksinimlerinin getirdiği bir çok sebep kişiyi çatışmaya sürüklemektedir.

Kişiler arası ilişkilerin özel bir durumu olan çatışma, çok farklı nedenlerden kaynaklanabilecek bir gerilim durumudur. Bu durum, anlaşmazlık, uzlaşmazlık, bağdaşmazlık, uyumsuzluk, tartışma, kavga gibi farklı durumlarla ilişkilendirilebilir. Kişilerin veya grupların birbirinden beklentilerinin uyuşmazlığı, amaç ve hedeflerdeki farklılıklar, davranış ve tutum farklılıkları, sosyo kültürel farklılıklar,

iletişim bozuklukları gibi bir çok sebep çatışmaya neden olabilir.

Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum olarak da çatışmayı tanımlamak mümkündür. Yaşamın var olduğu her yerde, bir şekilde çatışmadan söz etmek yanlış olmayacaktır.

Çatışma genellikle bir anlaşmazlıkla ilgili veya uyuşmazlık düşüncesidir. Negatif bir çağrışıma sahip olarak kişinin kendi içinde, iki kişi arasında veya organizasyon içinde olabilir. Bir başka deyişle çatışma, amaçlar, inançlar, istekler, referanslar, düşünceler, algılamalar gibi kavramlar üzerinde mücadele içeren sosyal bir etkileşimdir.

İletişimin olumsuz bir yönü olan çatışma, iletişimin de başladığı en küçük örgüt olan ailede başlamaktadır. Her aile içinde yaşanabilen eşler arası, çocuklar arası veya çocukların ebeveynleri ile yaşadıkları birbirlerine olan eleştirileri, tartışmaları ve hatta şiddete yönelik davranışları çatışmayı oluşturmaktadır. Çatışma sözel ve davranışsal olarak yaşanabilmektedir.

Çatışma, kıt kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında kişilerin, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum, bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç ya da örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde (Stoner ve Freeman, 1992:548) veya bir örgüt içindeki, bireysel ve grup içindeki zorluklar arasından seçim yapma, karar alma ve uygulama mekanizmalarının çalışmaması anlamında da kullanılmaktadır (Breard ve Pastor, 2013).

Çatışmalar aktif ve dinamik yapıya sahiptirler. Çok yönlü veya tek taraflı olabilir, algısındaki farklılıklar çatışmanın yapısını belirler.

İnsanın etkileşimde bulunduğu herhangi bir ortamda şartlar, kişiler üzerinde doyumsuzluk oluşturan bir etkiye sahipse, kişilerin fiziksel ve ruhsal durumları olumsuz olarak etkilenir. Bu durum, kişinin kendisini olumsuz algılamasına, olumsuz davranışlarda bulunmasına yani kendisiyle ve çevresiyle çatışmaya girmesine sebep olabilir.

Daha birçok şekilde tanımlanabilen çatışma kavramı antropolojiden, ekonomiye sosyolojiden psikolojiye kadar bir çok bilim dalının konusu olmuştur (Asunakutlu vd., 2004:170). Çatışma kavramı nasıl tanımlanmış olursa olsun, çıkarların uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkan anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma, birbirine ters düşme halleri çatışmaları oluşturan temel unsurlarıdır.

İnsanın gereksinimlerini tek başına karşılayamama, başkalarıyla iletişimde bulunma, kendi yetersizliğini başkalarının yeteneğinden yararlanarak karşılama gerçeğinden ortaya çıkan ve çatışmaların da aktif olarak yaşandığı örgüt tanımlamasını; ortak bir amaç ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat ve teşekkül olarak yapabiliriz. Örgüt ve çatışma kavramları yan yana geldiklerinde, bağımsız olarak içerdiklerinden çok daha geniş ve büyük anlam kazanırlar (Akca ve Erigüç, 2006).

Örgütler başarıya ulaşabilmek için birbirinden farklı bir çok insanı amaçları doğrultusunda bir araya getirirler. Bu bütünlük içinde örgüt amaçları ile bireylerin amaçlarını dengede tutma sorunu yaşarlar ve yaşanan her dengesizlik durumu çatışma için başlangıç olur.

Yapılan çalışmalarda, çatışma nedenleri incelendiğinde kişisel nedenlere oranla örgütsel nedenlerin daha fazla olduğu tespit edilmiş ve örgütsel nedenler üzerine açıklamalar yapılmıştır (Ada, 2013).

Duyguları, öncelikleri, değerleri, eğitim durumları, kültürleri, ilgi alanları, yetenekleri, bilgi ve tecrübeleri birbirlerinden farklı olan bireylerin örgüt içerisinde çatışmalara girmesi olağan bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel çatışmanın kaynağını bireyler ve gruplar oluşturmaktadır. Bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olan örgütsel çatışma, örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan birisidir (Eren, 2004). Bu bağlamda örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları engellemek mümkün gözükmemektedir. Örgüt içerisindeki bireylerin hepsinin her konuda aynı fikirde olmasını, benzer davranış sergilemesini ya da benzer hislerle hareket etmesini beklemek doğru bir yaklaşım değildir. Örgütsel çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre, çatışmayı optimum düzeyde tutarak örgütsel verimliliği arttırmanın yolları aranmalıdır. Bu sebeple özellikle yöneticilerin çatışma nedenlerini iyi tespit edebilmesi gerekmektedir. Burada tek taraflı bir tespit değil çift taraflı bir tespit önem arz etmektedir.

Çatışmalar bazen çok açık seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, fakat her çatışma, personel üzerinde bir baskı ( stress) oluşturmaktadır (Koçel, 2001:533). Bu sebeple çatışmaların çok iyi yorumlanıp örgütte güven ve anlayışın hakim olacağı bir atmosfer oluşturmak (Karip, 2000:21) için kullanmak önemlidir.

Örgütlerde yaşanan çatışmayı tanımlamamız gerekirse; örgüt üyesi bireylerin ve örgüt içi grupların birlikte çalışmalarından doğan, anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlasma, birbirine ters düşme, güç ve statü çekişmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Çatışma yönetimi alanında yapılan araştırmalara göre örgütlerde yaşanan çatışmalar; iş yaşamında kişi veya grupların kendi içlerinde, aralarında ya da işletmelerle, çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir uyuşmazlık, anlaşma, zıtlık ve birbirine ters gelme muhalefetlik şeklinde oluşan dinamik bir süreç (Güney, 2011:298; Uysal, 2004; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005), bir grubun, diğer bir grubun ilgilendiği bir şeyi olumsuz bir şekilde etkilemek üzere olduğunu veya etkilediğini algıladığı zaman başlayan bir süreç (Harper, 2004:10), bireyin amacına ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiğini algılaması ile başlayan bir süreç (Robbins, 2005:422), birey, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma ya da anlaşmazlık algılaması şeklinde kendini gösteren ve bu anlaşmazlıkları çözümlenmede yetersiz kalma ile ilgili etkileşimsel bir süreç (Rahim, 2002:207), bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olayların bütünü (Eren, 2003:609) ya da iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu (Koçel, 2003:664; 2013:646; Aslan, 2003), örgüt içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, karasızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları (Topaloğlu, 2005:2), amaçlar, tutumlar, duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluktan dolayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında anlaşmazlığa sebep olan herhangi bir durum (Topaloğlu, 2011), bireyin varoluş stratejisi ile biçimsel örgütü yönlendiren stratejiler arasındaki uyumsuzluk (Bumin, 1990:2), bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar (Eren, 2004:553), örgüt üyesi bireyler ve örgüt içi grupların beraber çalışmalarından doğan, örgüt faaliyetlerini durduran, aksatan, karıştıran dolayısıyla örgütün etkinliğini ve

verimliliğini etkileyen, yönetimde önemli derecede zaman ve enerji kaybına neden olan olaylar (Eren, 2001:543), örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık (Şimşek, 2002:288), işletmelerde çatışma kavramının genellikle rekabet kavramı ile karıştırıldığını ya da eş anlamlı kullanıldığını belirterek çatışmayı, işletme içindeki kişilerin veya grupların kendi içlerindeki ya da aralarındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlama ve uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci (Aşçıoğlu, 2007:20), çatışan tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreç (Çağlayan, 2006), gibi birçok tanımlama yapılmıştır.

Çatışma kavramını yönetim bilimi çerçevesinde değerlendirdiğimizde, gerek fizyolojik gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak tanımlamak mümkündür. Değişim ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen, amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen, bünyesinde farklı bilgi, değer yargısı, tecrübe ve inanç sistemine sahip insanları biraraya getiren işletmelerde her zaman için çatışma çıkması mümkündür.

## **1.2 Çatışma Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Çatışma kelimesi ile ilgili literatür araştırması yapıldığında, bazı kavramlarla yanlış olarak eş anlamlı yada zıt anlamlı kullanıldığına rastlanılmaktadır. Bu konuda en fazla görülen yanlışlık çatışmanın rekabet ve saldırganlıkla eş anlamlı, işbirliği ile de zıt anlamlı olarak ele alınmasıdır. Çatışmanın bu kavramlarla karşılaştırılması, sınırlarının belirlenmesi açısından yararlı olacaktır.

Aynı amaca ulaşmak isteyenlerin aralarında yaptıkları mücadele olarak tanımlanabilen rekabet, tarafın hedefine ulaşması için diğerlerini engellemesi anlamına gelir. Yani rekabetin olması için rakip olan kişilerin ulaşmak istedikleri amaçlarının olması gerekir. Başka bir deyişle rekabet, bir alanda başkalarından geri kalmama hatta öne geçme arzusu ve gayreti, avantaj sağlama, kar veya başarı elde etmek için yapılan mücadeleler yahut birey veya grupların hedeflerine, başkalarına

rağmen, tek başlarına ulaşmak istedikleri durum (Erdoğmuş, 1999) olarak tanımlanabilir. Rekabette esas kendi çıkarının ön planda tutulmasıdır.

Rekabet kişilerin ve grupların yeteneklerini kullanmasına olanak verir, kişilerin ve grupların güç ve yeteneklerini geliştirmesi için de önemlidir. Rekabete dayalı bir etkileşim sürecinde birinin başarısı diğerinin başarısızlığına dayanır.

Aşırı rekabet çatışmaya sebep olabilir. Fakat çatışma ile rekabetin aynı şey olduğu söylenemez. Rekabet sonucu kaybeden acı verici sonuçlarla karşılaşabilir. Özetle, çatışma ve rekabet arasındaki ilişki yakındır. Rekabet içermeyen çatışmalar olabileceği gibi çatışmaya yol açmayan rekabet durumları da olabilir.

### **1.3 Çatışma Kavramına Yönelik Litaratür Taraması**

Çatışma yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çatışmaya ilişkin birbirinden farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir. Çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Sosyal ve kurumsal yaşamın gereği olan çatışma; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya ayrışmaların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Demirelli ve Munzur, 2012).

Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasında bozukluk (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28; Can, 2002:323) olarak tanımlanan çatışma, diğer bazı kaynaklarda, “iki ya da daha çok birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” (Koçel, 1993: 395), toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, bireylerin ilişkilerinde ve davranışlarındaki uyumsuzluk (Karip, 2003:3) olarak da tanımlanmış ve çatışmanın kaçınılmaz olmasının, olumsuz olmasını gerektirmediği belirtilmiştir.

Tüm davranış tiplerinde olduğu gibi çatışma davranışı da insana özgü bir davranıştır. İnsanların iyi anlaşması ve uyumlu olması ne kadar doğal ise uyumsuzluğa, anlaşmazlığa düşmesi ve çatışma yaşaması da o kadar doğaldır (Cüceloğlu, 1997:195). Güncel yönetim anlayışı içerisinde yöneticilerin çatışmaları bastırmaları değil, iyi bir şekilde analiz edip örgüt veya işletme menfaatine uygun hale getirmeleri beklenmektedir (Koç, 2008:121).

Kişiler arası dinamikleri biçimlendirmek, anlamak ve ele almaya çalışmakla kuşatılmış; tarafların içsel ve dışsal çevrelerinin yer aldığı bir süreç (Appelbaum ve

ark., 1998:216), bir bireyin davranışlarının diğer kişilerin gereksinimlerine ters düşmesi, karşılanmasının engellenmesi ya da değerlerine uymaması durumunda ortaya çıkan durum (Öz ve Hiçdurmaz, 2012) olarak da tanımlanmaktadır.

Tüm canlılar, yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı, hayati önem taşıyan bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik, gerekse sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumları (Bingöl, 1997: 265, Şahin ve Örselli, 2010) şeklinde ortaya çıkmaktadır.

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

Yine örgütlerde, işletmelerde çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri konusunda çalışmalar yapmış olan Akkırman, (1998:2) ise çatışmayı, kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçların, tercihlerin, değer yargıları ve algıların farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzluklara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade etmiştir.

Bireyin biçimsel ve sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen önceden öngörülebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişilerle uyuşmazlıklara girdiği görülmektedir (Özer, 2000/4:17). Bu sebeple çatışma, kişisel veya organizasyon içindeki ayrı grup ilişkilerinin ve onların dış çevreyle olan olası değerleri ya da hedeflerinin olduğu her yerde vardır (Aslan, 2003). Bu çerçevede çatışmayı, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği

davranış, ulaştığı duygusal yapı (Erdoğan, 1996:146) olarak da tanımlamak mümkündür.

Güney, (2001:87)' in yılında yaptığı çalışmada belirttiği gibi çatışma , şiddeti yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, medeni düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir.

Çatışma, insanın toplumla etkileşim sürecinde sürekli yaşanan ve insan ilişkilerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen bir kavram (Ada, 2013) ya da insanlarda gerilime neden olan iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve tercih yapmayı gerektirdiğinden, karar sürecini bozan anlaşmazlıklar (Örnek, 2013) olarak da tanımlamak mümkündür.

Folger, (2013:4) yılında yaptıkları çalışmada, çatışmanın en önemli özelliğinin insanların yaşadığı bir etkileşim şekli olduğunu belirterek çatışmayı; "birbirleriyle bir şekilde bağlı olan insanların aralarında bir şeyin uygun olmadığını, denk düşmediğini algılamalarına dayalı olan bir etkileşimdir ki tarafların bu etkileşim içindeki algılamalarında da aralarında mesele olan konuda karşı tarafın denk düşmeyen bir hareketinden kaynaklandığı düşüncesi bulunmaktadır" diyerek tanımlamaktadır.

Çatışmasız bir örgütün üzerine ölü toprağı serpilmiştir. Gelişmeyi sağlayacak iç dinamiklerin önemli bir kısmından yoksundur; durağandır, heyecansızdır diyerek çatışmayı bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da (Karip, 2003) tanımlamak mümkündür.

Rahim, çatışma kavramını; kişi, grup, örgüt vb. sosyal varlıklar arasında anlaşmazlık, farklılık veya uyuşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (Rahim, 1983:1).

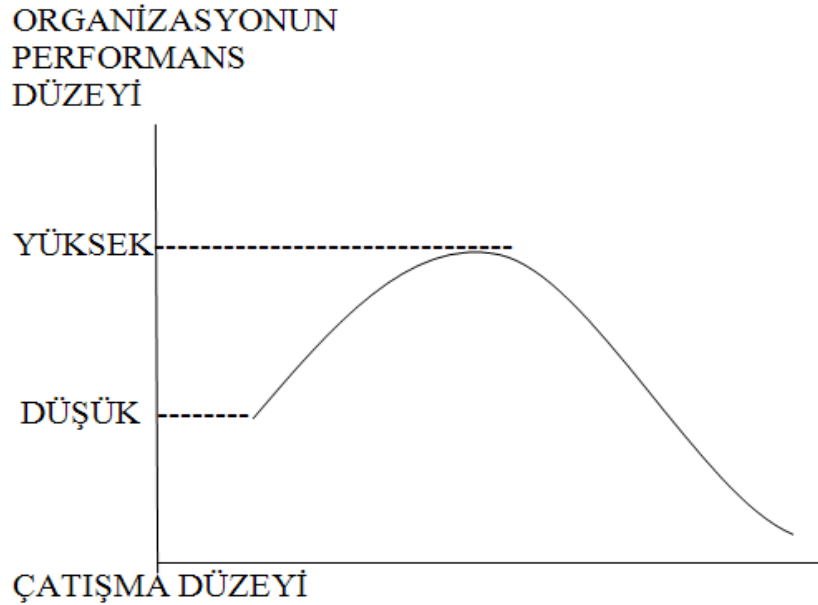
Şimşek, işletmelerde çatışma kavramını, "işletme içinde, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer,algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlık" şeklinde tanımlamıştır (Şimşek, 1999:271).

Robbins, (2003:163-164), işletmelerde çatışma kavramını, işletme içindeki kişilerin veya grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlamıştır.

Sütlü, (2007), çatışmayı örgütsel boyutta inceleyerek işgören üzerine etkileri üzerinde yaptığı araştırmasında çatışmayı, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde, kendisi ile, diğer kişilerle, grup içinde veya gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olduğunu belirterek çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak tanımlamıştır.

Karip, (2013)' e göre, çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır, iletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışmanın varlığı kötü yönetim anlamına gelmez ve çatışma problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir.

Çatışma, kişi grup ya da bölümler arasında meydana gelen karşıtlık veya sataşma süreci (Can, vd., 2006:205) olarak tanımlanırken hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tevizlerin sorunlarıçözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir. Bu durumu aşağıdaki Şekil 1' deki gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2013:646).



Şekil 1.1: Çatışma/ örgütsel performans ilişkisi

#### **1.4 Çatışma Evreleri**

Karip, (2013:11)' in yaptığı çalışmaya göre, çatışmanın farklı biçimlerde tanımlanmasının ve anlaşılmasının nedeni, bu kavramın farklı düzeylerdeki uyumsuzluklar için bir niteleme yapılmadan kullanılmasından kaynaklandığı, bu kavramın kullanımına bakıldığında, fiziksel şiddet içeren bir kavga çatışma olarak nitelendirilirken, her hangi bir anlaşmazlığın, uyumsuzluğun ya da sözel olarak karşılıklı atışmanın da çatışma olarak adlandırıldığı görülmektedir ve çatışmaları  evrede tanımlamak mümkündür.

Birinci evre; günlük rutin problemler olarak görülür ve çoğu zaman bir müdahale gerektirmez.

İkinci evre; günlük sıradan çatışmalar yapıcı bir biçimde zlmediğinde ikinci evreye taşınabilir. İkinci evrede taraflar arasında zıtlarlar yoğunlaşır ve problemin çözümü giderek güçleşir.

nc evre; ikinci evrede çözülmeyen çatışmaların taşındığı evredir. Bu evrede tarafların kazanmaktan çok diğerine zarar vermeye çalıştığı, fiziksel ya da psikolojik şiddet evresine tırmanabilir ya da taraflar karşılıklı olarak duyarsızlaşabilir. Hatta taraflar karşılıklı olarak problemleri yok sayarak mutluluk ve iyilik oyunu oynamaya yönelebilirler.

#### **1.5 Çatışma Aşamaları**

atışmaların nasıl geliştiği ve ilerlediği yöneticiler için çatışmanın kaynağına ulaşmak ve çatışmayı etkin bir şekilde yönetmek açısından çok önemlidir. Uluslararası atışmaları inceleyen Rummel' in 1976 yılında yaptığı "beş aşamalı modeli" ve Pondy' nin 1967 yılındaki örgüt ortamlarında çatışmanın ortaya çıkışı ve gelişimiyle ilgili olarak Rummel' in çalışmasına benzer bir çalışmadan bahsettikleri ve bu çalışmalarda da eğer çatışma çözümlenebilecek gibiyse, konu tamamen çözümleninceye kadar sürekli bir döngünün olduğuna işaret etmektedir. Bu döngü; örtük olarak başlamakta, açıkça başlatıldıktan sonra bir gi dengesi oluşmakta, ilk fırsatta yeniden patlak vermekte, sonra tekrar yeni bir örtük aşamaya geçildiği belirtilmektedir (Folger, 2103:76).

Karip, (2013:11-19)' e göre ise; çatışma aşamaları basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze biçiminde altı aşamalı olarak tanımlanmaktadır. Çatışma aşamaları çatışmanın yoğunluk derecesine göre sınıflanmış ve temelde herhangi bir kutuplaşma ifade etmeyen farklılıkların anlaşmazlığa, uzlaşmazlığa, zıtlasmaya, yasal çekişmeye ve şiddete dönüşebileceği varsayılmıştır. Şiddete kadar uzanan yıkıcı çatışmaların, aslında hiç de şiddet içermeyen, hatta oldukça doğal ve masum gözükten farklılıklardan başladığı düşünülmektedir. Çatışmanın anlaşılması ve çatışmanın bu yelpazenin neresinde olduğunun tanımlanması; çatışmayı çözmek için kullandığımız problem çözme süreçlerini, problem çözme davranışlarımızı, karşı tarafla ilişkilerimizi, iletişimimizi, amaçlarımızı, diğer tarafa yaklaşımımızı, karar verme biçimimizi, çatışmada üçüncü tarafların müdahalesinin gerekliliğini ve müdahale olasılığını, çatışmanın olası sonuçlarını ve çatışma sürecinde kontrolden çıkma olasılığımızı değerlendirmeyi gerektirir. Çatışma durağan değildir. Bir aşamadan diğerine geçiş yapabilir. Göz ardı edilen bir çatışma kendiliğinden sönebileceği gibi aşamalar arasibir sıçrama ile bir anda yoğunlaşabilir. Çatışmanın bu niteliği nedeniyle yönünün belirlenmesinin güç olduğunu, ancak aşağıda sıralanan temel özelliklerinin bilinmesinin çatışmanın yönetilebilmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir:

- a. Çatışma yoğunlaştıkça bireyin kendisi için endişeleri artar.
- b. Bireysel ilgi ve çıkarların önemine, yoğunluğuna paralel olarak kazanma isteği artar. Çatışmanın üst aşamalarında taraflar için kendi itibarını korumak daha çok önem kazanır.
- c. Çatışma yoğunlaştıkça "iyi insanlar" da başkalarına zararlı hale gelebilir.
- d. Çatışmanın alt aşamalarında etkili olan stratejiler üst aşamalarda işe yaramayabilir, hatta istenmedik sonuçlar ortaya çıkabilir.
- e. Çatışma aşamalar arası sıçrama gösterebilir ya da altı aşamanın herhangi birinde ortaya çıkabilir.
- f. Çatışma sürecinde tarafların çatışmanın hangi aşamasında olduklarına ilişkin algıları taraflar arasında farklılık gösterebilir.

Çatışma aşağıda özellikleri belirtilen basit farklılıklardan şiddete uzanan bir çizginin üzerinde herhangi bir aşamada tanımlanabilir. Bu çizgi üzerinde çatışmanın bulunduğu aşamayı betimlemek çatışmayı etkileyen, çatışmanın şiddetini belirleyen faktörleri anlamaya, çözüm seçeneklerini belirlemeye ve olası sonuçları kestirmeye yardımcı olacaktır.

### **1.5.1 Birinci Aşama Basit Farklılık**

Çatışmanın ilk aşamasında taraflar arasında ciddi bir problem oluşturmayan hafif derecede çıkar, tercih, değer, tutum ve davranış uyumsuzlukları görülebilir. Bu uyumsuzluklar çözümlenmediğinde çatışma daha sonraki aşamalara taşınabilir. Basit farklılık aşamasında uyumsuzluklar günlük rutinlerde küçük değişiklikler ya da var olan durumda bir tarafın değişiklik yapmak istemesi sonucu ortaya çıkabilir. Bu aşamada genellikle karşılıklı anlayış ve işbirliği içinde ortak bir çözüme ulaşılabilir. Her iki tarafta vazgeçilmez denebilecek istek ve çıkarlara sahip değildir. Bu aşamada dışarıdan yapılabilecek bir müdahale ya da bir üçüncü tarafın araya girmesi problemin ve gerilimin artmasına neden olabilir. Ancak, basit farklılık olarak görülen çatışma durumunun arka planında gizlenen daha ciddi problemler varsa, çatışmanın daha üst evrelere taşınması olasılığı yüksektir.

### **1.5.2 İkinci Aşama Anlaşmazlık**

Bu aşamada tarafların uyuşmazlığı daha belirgin hale gelir. Tarafların çıkarları ve gereksinimleri kutuplaşmaya dönüşür. Taraflar karşılıklı uzlaşma yerine karşı tarafa isteklerini kabul ettirebilmek için gerekçeler ve kanıtlar aramaya çalışır ve ortak çözüm arama yerini pazarlığa bırakabilir. Bir taraftan pazarlık yaparken, bir taraftan da işbirliği yapmanın ve her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm bulmanın yolları araştırılır. Burada taraflar birbirini dışlamasa da suçlayıcı tehdit edici bir dil kullanılabilir. Zaman zaman “bunu da kabul etmezsen...” gibi tehdit içeren ifadeler kullanılır. Taraflar arasında sorunun çözülmemesi halinde ya üçüncü bir tarafın arabuluculuğu ve uzlaştırması ile kriz aşılır ya da çatışma daha üst aşamalara taşınır.

### **1.5.3 Üçüncü Aşama Uzlaşmazlık**

Bu aşamada taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimi yükselir. Çoğu kez çatışma ilk olarak bu aşamada ortaya çıkar. Bunun nedeni tarafların farklılıklar daha basit düzeyde iken çatışmadan kaçınmaları veya çatışmayı göz ardı etmeleridir. Taraflar arasındaki uzlaşma belirli koşullara bağlıdır. Bu koşullar tarafların karşılıklı olarak üzerinde anlaştıkları koşullar olabileceği gibi, bir üçüncü tarafın belirlediği koşullar da olabilir. Bu aşamada pazarlıkta, kazan-kaybet tutumu ağırlıklıdır. Karşılıklı olarak teklifler, ikna etme çabaları, kanıtlar getirme ve tehditler sunulur. Gerçekte ortak bir uzlaşma sağlanabilecek olsa da, taraflar birinin kazanacağı ve diğerinin kaybedeceği algısına sahiptir.

Çatışma sürecinde çatışma çözümleninceye kadar tarafların belirli koşullar altında ve belirli kurallara göre etkileşimini sürdürmek amacıyla, yansız üçüncü bir tarafın arabuluculuğu ve gözlemciliği yararlı olabilir. Çatışma sürecinde taraflardan biri ya da her ikisi de ödün verebilir, uzlaşma sağlanabilir, ya da bir taraf kazanır. Ancak bir taraf ya da her iki taraf sonuçtan memnun olmayabilir. Bu durum, taraflar arasında kutuplaşmanın netleşmiş olması, tartışma ve pazarlıkta gerilimin yüksek olması ve tarafların duygusallığının yoğunlaşmış olmasından kaynaklanır. Eğer varılan sonuç taraflar için tatmin edici değilse, her ne kadar uzlaşma sağlanmış gözükse de, bir süre sonra taraflar yeniden karşı atak için hazırlanabilir ve çatışma daha şiddetli bir biçimde yeniden başlayabilir.

#### **1.5.4 Dördüncü Aşama Zıtlaşma**

Bu aşamada taraflar arasında iletişim oldukça sınırlı ve planlıdır. Taraflar genellikle diğerinin hatasını bulma amacı dışında birbirini dinlemezler. Çatışmanın çözümü oylama, seçim ya da yansız bir üçüncü tarafın kararı ile sağlanabilir. Taraflar birbirini dinlemeyecek ve doğru algılayamayacak kadar zıtlaşmaya yönelmişlerdir. Bu nedenle çatışma sürecinde ikna önemli bir yer tutar. Uzlaşmazlık evresinde ikna ussal kanıtlar sunma yoluyla yapılırken, zıtlaşmada ikna etmek için mantıki stratejiler ve duygusal stratejiler birlikte kullanılır. Hatta çoğu kez kazanmaya yönelik destek sağlamada ussal olandan çok duygusal stratejiler ve söylemler ağırlık kazanır. Tarafların için ödün verme kabul edilemezdir. Taraflar arasında ortak bir karara/çözüme varılması da düşünülemez. Her iki taraf içinde kazanmak ya da kaybetmek vardır. Oylamanın sonucu ya da yansız üçüncü tarafın kararı çözüm için standardı oluşturur. Sonuçta bir taraf kazanır ve diğer taraf bu sonuçtan memnun olmasa da kabullenmek zorundadır. Ancak her zaman bu şekilde bir çözüme ulaşmak mümkün olmayabilir.

Taraflardan biri ya da her ikisi de verilen çözümü kabul etmeyebilir ve çatışma zıtlaşma aşamasından fiziksel çatışma aşamasına geçebilir. Bazı durumlarda ise tarafların yansız üçüncü tarafın uzlaştırıcılığında pazarlık yapmayı kabul etmeleri sonucunda çatışma daha alt aşamalarda ya da yasal çekişme aşamasında çözümlenmeye çalışılır.

#### **1.5.5 Beşinci Aşama Yasal Çekişme**

Bu aşamada çatışma konusu bir yargıç ya da jüri önüne getirilir. Daha önceki aşamalarda arabulucu tarafların ortak kararı ile belirlenirken, burada tarafların yargıcı ya da jüriyi kendilerinin belirleme seçenekleri yoktur. Uyuşmazlığın hangi mahkemenin yetki alanına girdiği yasalarla belirlenmiştir. Taraflar genellikle kendilerini savunacak yasal temsilciler, avukatlar tutarlar. Her iki tarafın sunması gereken kanıtlar ve izlemesi gereken işlem basamakları yasalarla belirlenmiştir. Taraflar kazanabilmek için kanıtları sunarlar ve tanıklar getirirler. Karar yargıç ya da jüri tarafından verilir. Bu aşamada kaybeden taraf için genellikle yasal yaptırımlar öngörülür. Kanıtları sunma dışında tarafların karar üzerinde hiçbir kontrolü yoktur.

Uyuşmazlık niteliği gereği yasal bir yargıyı gerektirmiyorsa mahkemeye gitme yerine arabuluculuk yöntemiyle çatışmayı çözmek tercih edilmelidir.

Çoğu kez tarafların yargı yoluna gitmeden önce arabuluculuk yoluyla uzlaşmayı denedikleri ancak sorunun bu yolla çözülememesi nedeniyle yargı yoluna başvurulduğu görülür. Genellikle yargılama sürecinin sonunda bir taraf kazanır ve diğeri bu sonuçtan memnun olmasa da kabul etmek zorundadır, karar her iki taraf içinde bağlayıcıdır. Bu durumda taraflar karara uymayı kabul ederse ve yasalara uyarsa, çatışma daha alt aşamalara düşürülür ya da taraflar çekişmeyi tümüyle bırakabilir. Genellikle yargıcın kararına uymamak yasal bir takım yaptırımları gerektirir. Tarafların karara uymaması durumunda ise çatışma en son aşama olan şiddete dönüşür.

### **1.5.6 Altıncı Aşama Şiddet ve Kavga**

Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanır. Amaç “düşmana” fiziksel olarak zarar vermek ya da ortadan kaldırmaktır. Bu aşamadaki çatışma insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Daha önceki tüm aşamalarda şiddet içermeyen çözüm seçenekleri aranırken, bu aşamada fiziksel güç kullanımı ve şiddete yönelme görülür. Burada fiziksel güç kullanımı şiddetin en belirgin özeliği olmakla birlikte, her zaman şiddetin fiziksel güç kullanımı içerdiği düşünülemez. Psikolojik, politik ve ekonomik şiddet, çoğu kez fiziksel şiddet kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Uyuşmazlık bir kez bu aşamaya taşınmış ise daha alt aşamalara düşürülmesi oldukça zordur. Taraflar savundukları konumu bırakmaları durumunda, bu vazgeçmenin kendileri için kabul edilemeyecek kayıplara neden olacağı algısına sahiptir. Taraflar arasındaki iletişim genellikle şiddet eylemleri ile mesaj gönderme şeklindedir. Bu eylemlerle bir taraf diğere güç kullanmadaki kararlılığını ve bunun karşı taraf için nasıl bir sonuç doğuracağını göstermeyi amaçlamaktadır.

Kavga ve şiddet sonunda taraflardan biri ya da her ikisi de zarar görür, biri diğere ortadan kaldırır ya da üstünlük kurar. Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü kurmak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Bu durumda çatışma çözülmemiş, yalnızca ertelenmiştir.

Aşamalar, tarafların davranışlarının çatışma döngüsünü nasıl oluşturduğunu ve çatışmanın yapıcı veya yıkıcı yöne dönmesini sağlayan ivmenin ne olduğunu bize

göstermektedir. Ancak, bu da çatışmalar muhakkak bu aşamaları aynen izler anlamına gelmemektedir. Aslında taraflar kendi etkileşimleriyle bu aşamaları kendileri yaratmaktadırlar ve böylece çatışmanın yönünü de belirlemektedirler. Taraflar çatışmada olayları kendileri nasıl algılıyorsa ona göre hareket etmektedirler veya bilinçli bir şekilde çatışmanın yönünü kendileri seçmektedirler (Folger, 2103:76).

## **1.6 Çatışma Türleri**

Çatışmalar, çatışma kaynaklarına göre ya da çatışmanın gerçekleştiği toplumsal-örgütsel düzeye göre sınıflandırılabilir. Çatışmalar duygu, düşünce, değer, amaç farklılıkları gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Çatışmaların doğru anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için kaynaklarına göre sınıflandırılması uygun olabilir (Rahim, 1992; Karip, 2013):

### **1.6.1 Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri**

#### **1.6.1.1 Duyuşsal çatışma**

Bu çatışma psikolojik çatışma olarak da bilinir. Taraflar ortak bir problemi çözmeye çalışırken, problemle ilgili olarak duygularının, hislerinin uyuşmadığını fark ederler. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.

#### **1.6.1.2 Çıkar çatışması**

Sınırlı miktarda bir kaynağın paylaşımında tarafların tercihleri, istekleri uyuşmaz. Burada çatışma, bu kaynaktan kimin hangi miktarda pay alacağından kaynaklanabileceği gibi, paylaşım probleminin nasıl çözüleceği; paylaşımı sağlayacak yöntem üzerinde uyuşmazlıklardan da kaynaklanabilir.

#### **1.6.1.3 Değer çatışması**

Tarafların belirli konularda değerlerinin uyuşmazlığından kaynaklanır. Değer çatışması ideolojik çatışma olarak da bilinir.

#### **1.6.1.4 Bilişsel çatışma**

Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve yargılarında farklılıklar bilişsel çatışmaya neden olur. Bilişsel çatışmada taraflar benzer ya da aynı bilgiyi farklı biçimlerde yorumlar ve anlamdırırlar. Tarafların yorumları mantıksal olarak uyumsuzluk gösterir.

#### **1.6.1.5 Amaç çatışması**

Tarafların tercih ettiği amaçların hedeflerin uyumsuzluğu amaç çatışmasına neden olur. Amaçlarda kısmi uyumsuzluklar olabileceği gibi, bazı durumlarda taraflardan birinin amacının gerçekleşmesi diğerinin amacının bütünüyle ortadan kalkması anlamına gelebilir.

#### **1.6.1.6 Esas çatışma**

Temel konularda ortaya çıkan çatışmalar esas çatışma olarak nitelendirilir. Görev ya da işle ilgili önemli konularda uyumsuzluklar esas çatışmalara neden olabilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama yorumlamadan öte, bilgi üzerinde görüş farklılığı söz konusudur. Esas çatışma içeriğe ve öze ilişkin bir çatışmadır.

#### **1.6.1.7 Gerçekçi ya da gerçekçi olmayan çatışma**

Gerçek çatışmalar ussal bir nedene dayanır. Çatışmanın amaçlar, değerler, görevler, yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir nedeni vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı vardır. Gerçekçi olmayan bir çatışma ise, gerilimi azaltmak, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan ya da bir hatadan kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan, rasyonel bir nedene dayanmayan bu tür çatışmaların bir amacı olmayıp, çatışmanın kendisi bir amaçtır. Gerçekçi olmayan çatışmalarda gerçek amaç gizlenir. Çoğu zaman yöneticiler kendi konumlarını güçlendirmek için zayıf bir hedef seçerek çatışmaya girebilirler. Bu çatışma personelin haklarını koruma gibi oldukça ussal bir nedene dayandırılabilir.

### **1.6.1.8 Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmamış çatışma**

Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu nedenle, tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir. Örneğin, işveren ile işçi sendikaları-temsilcileri arasında yaşanan çatışmalar kurumsallaşmış çatışmalardır. Burada tarafların davranışları belirli kurallara bağlıdır. Belirli kuralları olmayan, tarafların davranışlarının önceden kestirilemeyeceği ve ilişkilerin sürekliliğinin olmadığı çatışmalar kurumsallaşmamış çatışmalardır. Örneğin, bir örgütte personel arasında yaşanan günlük rutin çatışmaların çoğunluğu kurumsallaşmamış çatışmalardır.

### **1.6.1.9 Cezalandırıcı çatışma**

Bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca fazla zarar vermek, diğerini cezalandırmaktır. Taraflardan her biri kendini diğerinin kaybı ölçüsünde kazançlı görür. Halk arasında bu tür çatışmalar fesatlık-hasetlik olarak adlandırılır. Örgütlerde bireyler karşı tarafın kaybının kendileri için hiçbir kazanç ifade etmediği durumlarda bile karşı tarafa zarar verecek bir çatışmaya girebilirler.

### **1.6.1.10 Yanlış atfedilen çatışma**

Çatışma nedeni yanlış kişiye atfedilir. Örneğin, bir okulda bir öğretmenin başka bir okula atanması ile ilgili karar Milli Eğitim Müdürlüğünce verilmiş olduğu halde, hatta okul müdürüne rağmen böyle bir atama yapılmış olsa da, öğretmen kendisini rahatsız eden bu kararı okul müdürüne atfedebilir. Okul müdürünü bu atamadan sorumlu görebilir. Nedeni yanlış kişiye atfetme bilgi eksikliği ya da bir yanlışlık sonucu olabilir.

### **1.6.1.11 Yanlış yöneltilen çatışma**

Burada yanlış atfedilen çatışmadan farklı olarak. Yanlış yöneltilen çatışmada tarafların husumetlerini, öfkelerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Bu yöneltme genellikle bilinçlidir. Bir yanlışlığın ya da

bilgisizliğin sonucu değildir. Çatışmanın gerçek tarafları arasında güç dengesizliği olduğundan taraflardan zayıf olan kendisi için aslında çatışmanın dışında olan daha kolay bir hedef seçebilir. Bir derste başarısız olan bir öğrenci, kendisi bir tek soruyu dahi doğru cevaplayamadığı halde, “başka öğrencilerin kopya çektiği ve öğretmenin de bu duruma göz yumduğu” ve onların notlarının yüksek olması nedeniyle kendisinin bu dersten başarısız olduğunu iddia edebilir. Burada bilinçli olarak bir çarpıtma ve meşru görülmecek bir durum yaratarak kendi iddiasını haklı gösterme çabası vardır.

### **1.6.2 Düzeylerine Göre Çatışma Türleri**

Örgütsel çatışma, örgüt içi ve örgütler arası çatışma olarak sınıflandırılabilir. Örgüt içi çatışmalar da, birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma olarak sınıflandırılabilir. Burada örgüt içi dört tür çatışma ele alınacaktır:

#### **1.6.2.1 Birey içi çatışma**

Bu tür çatışma bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkar. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilir.

#### **1.6.2.2 Bireyler arası çatışma**

Bu tür çatışmalar ast-üst arası ilişkilerde uyuşmazlıkların sonucu olabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan personel arasında uyumsuzluklar da çatışmaya neden olabilir.

### **1.6.2.3 Grup içi atışma**

Bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürleri vb. üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi, grup üyeleri ile grup lideri ya da grup içinde alt gruplar arasında da olabilir.

### **1.6.2.4 Gruplar arası atışma**

Bir örgütte birimler arasında ya da birim içinde gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Örneğin, yönetim ile personel, muhasebe ile üretim, okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar birer grup arası çatışmadır.

### **1.6.3 Örgütlerde atışma Türleri**

Bilim adamları çatışma kavramının kesin bir tanımını yapamamışlardır. Bu nedeni, çatışmanın çok değişik ortamlarda ve şekillerde ortaya çıkmasıdır. Geniş kapsamda düşünöldüğünde, ihtiyaçların sonsuz olması ve kıt kaynakların paylaşımı yaşantımızın her alanında çeşitli şekillerde çatışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çatışmaların en çok karşılaşıldığı örgütlerde, ortaya çıkış şekilleri ve türleri de birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve ortak karar; iyi analiz edilerek örgüt menfaatine ve personel motivasyonuna katkı sağlayacak şekilde en etkin ve verimli olarak yönetilmesidir.

Çatışma kavramının geniş kapsamlı olması nedeniyle sınıflama için kriterler de o derece fazladır. Bu kriterleri dikkate alıp çatışmayı sınıflandırdığımızda açıklamasını ve ayırımını daha kolay yaparız. Bu kriterlere ve literatüre baktığımızda ortaya çıkan çatışma türleri aşağıdaki gibidir (Güney, 2011:300-302; Koçel, 2013:647-650):

### **1.6.3.1 Taraf olanların durumuna göre çatışma türleri**

Çatışma, kişisel ya da kişiler arası boyutta gerçekleşebilir. Çatışmaya kişi, kişiler ya da gruplar taraf olabilirler. Çatışma, kişisel boyutta dahi olsa yine çalışma yaşamını etkileyici bir boyutu vardır. Tarafların durumuna göre çatışma biçimlerini şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

#### **1.6.3.1.1 İçsel çatışma**

İçsel çatışma, kişinin karar vermesi, davranış biçimini seçmesi, işini ne kadar sürede yapacağı konusunda ikilemde kalmasını ifade eder. Kısaca, içsel çatışma, kişinin neler yapıp yapmayacağı konusunda kararsızlıklar yaşmasıdır. Engellenme, amaç ve rol belirsizliği içsel çatışmaya neden olan faktörler olabilir. Kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve strese sokabilir.

#### **1.6.3.1.2 Kişiler arası çatışma**

İki ve ya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Ya da aynı çalışma ortamında kişilerin amaç, değer, düşünce, yaşam tarzı, çalışma veya konuşma biçimi gibi bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışma biçimidir. İş yaşamındaki rol belirsizlikleri de bu çatışmaya neden olur.

#### **1.6.3.1.3 Bireyler ve gruplar arası çatışma**

Kişiler ve gruplar arası çatışma, iş yaşamındaki grupların bireyler üzerindeki baskılar sonucu oluşmaktadır. Gerçekten çalışma hayatında kişiler, bağlı oldukları grubun değer, inanç ve kuralları dışına çıktıkları zaman hemen grubun baskısını üzerlerinde hissederler. Başka bir deyişle, kişiler, grupsal davranış düzlemi dışına çıktıklarında grupta bir çatışma içine girerler. Eğer kişi, davranışlarında ısrar ederse grubun dışlanma tepkisi ile karşılaşır.

#### **1.6.3.1.4 Gruplar arası çatışma**

Bu çatışmalar iş yaşamında çok görülen bir çatışma biçimidir. Kurum, kuruluş ve işletmelerde ortak çıkarlar, istekler, arzular, amaçlar, duygu ve düşünceler bu çatışma biçimini yaratan faktörlerden bazılarıdır. Aynı yöneticiye bağlı olan gruplar arasında daha çok görülen bir çatışma türüdür. Bu çatışmayı yönetmek biraz zordur. Nedeni, hem çatışmayı çözecek olanların subjektif davranmaları hem de çözümün tarafları memnun etmemesidir.

#### **1.6.3.1.5 Bölümler arası çatışmalar**

İş yaşamında örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birçok faaliyet yapılır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında bölümler arası amaç ve metot farklılığı nedeniyle meydana gelen çatışmalar bu çatışma biçimine örnektir. Her bölüm kendilerinden istenen işleri diğer bölümlerden daha iyi yapıp başarılı olmak ister. Bu istek bazen aşırıya kaçıp diğer bölümlere zarar verecek boyuta ulaşabilir. Sonuçta bölümler arası çatışmalara yol açabilir.

#### **1.6.3.1.6 Örgütler arası çatışma**

Örgütlerin kendi çevrelerindeki ya da aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer örgütlerle yaşadıkları çatışma türüdür. Sendika-İşletme çatışması, çevreci kurum ve kuruluşlarla yaşanan olumsuzluklar, aynı işi yapan diğer örgütlerle ürün ya da pazarlama konusundaki çekişmeler bu çatışmaya örnek verilebilir.

#### **1.6.3.1.7 Farklı örgütlerdeki çalışanlar arasında gerçekleşen çatışmalar**

Günümüz iş dünyasında çok görülen bir çatışma biçimidir. Örneğin, görsel ya da yazılı basında bir işletme hakkında olumsuz yazıların yazılması sonucunda işletmenin basın ve halkla ilişkiler ya da insan kaynakları müdürü ile medya müdürleri arasında yaşanan çatışmalar.

### **1.6.3.2 Ortaya çıkış biçimine göre çatışma türleri**

Çatışmaları, ortaya çıkış biçimlerini temel kriter olarak da sınıflamak mümkündür. Bu sınıflamada yer alan başlıca çatışma türleri şunlardır:

#### **1.6.3.2.1 Potansiyel çatışma**

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek faktörleri ifade etmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel ortamda daha belirginleşmemiş ancak çatışmaya neden olacak durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilebilir. Kaynakların azlığı, iletişimin yetersizliği, çalışanlar arasında amaç, düşünce, fikir, inanç, değer ve işlerin yapılışı konusundaki teknik farklılıklardan doğabilecek çatışmaları örnek vermek mümkündür.

#### **1.6.3.2.2 Algılama biçimlerinin farklılığından kaynaklanan çatışma**

Çatışma sürecinde yer alanların, olayları ve durumları algılama biçimleri arasındaki farklılıkların neden olduğu çatışmalar algılamadan kaynaklanan çatışmalardır.

#### **1.6.3.2.3 Hissedilen çatışma**

Çalışma yaşamında tarafların birbirlerine karşı olan düşmanlıkları, kızgınlıkları, kırgınlıkları, sabırsızlıkları, endişeleri ve stresleri hissedilen çatışmanın oluşumuna nende olan faktörlerdir. Kısaca, bu çatışma, bazı psikolojik durumların neden olduğu çatışmadır.

#### **1.6.3.2.4 Açık çatışma**

Çatışmaya taraf olanların birbirlerine karşı olan olumsuz tutum ve davranışlarının tamamen çatışmaya dönüşmesidir. Örneğin, tarafların birbirlerine bağırması, hakaret etmesi, tehdit etmesi, işle ilgili bilgileri birbirlerine aktarmaması, kaba kuvvet kullanması gibi. Kısaca, bu çatışma, tarafların olumsuz düşüncelerini birbirlerine karşı eyleme dönüştürmesidir.

### **1.6.3.3 Örgütsel yapıdaki yerine göre çatışma türleri**

Örgüt içindeki oluşum yeri de çatışma için bir sınıflandırma kriteridir. Başka bir ifade ile çatışmanın hiyerarşik yapının hangi düzeyinde ya da düzeylerinde gerçekleştiği de bir sınıflandırma ölçütüdür. Bu açıklamaya bağlı olarak yapılan sınıflandırmada şu çatışma biçimleri yer almaktadır.

#### **1.6.3.3.1 Dikey çatışma**

Hiyerarşik yapının değişik seviyelerinde gerçekleşen çatışmadır. Farklı düzeylerdeki kişiler, gruplar ya da departmanlar arasındaki çatışmalar dikey çatışmalardır. Güç kazanma, yetki sahibi olma, denetleme, kaynaklar üzerinde denetim sahibi olma, ödemelerde yetkili olma gibi nedenler dikey çatışmaya yol açan faktörlerden bazılarıdır. Bazı araştırmacılar bu çatışmayı, ast üst arasında gerçekleşen çatışma olarak da adlandırmaktadır. Amirlerin, astları baskı altında tutmaları, onlara kızıp bağırması, azarlamaları, hor görmeleri sonucu gerçekleşen çatışma dikey çatışmadır.

#### **1.6.3.3.2 Yatay çatışma**

Bu çatışma biçimi, örgütsel hiyerarşide aynı seviyelerde bulunan kişi, kişiler ya da gruplar arasında gerçekleşmektedir. Hiyerarşik yapıda aynı düzeylerde bulunanlar arasında amaç, terfi, iş yapma tarzı, kaynakların paylaşımı ve kullanımından kaynaklanan farklılıklar nedeniyle oluşan çatışmaya yatay çatışma denir.

#### **1.6.3.3.3 Emir komuta ve kurmay çatışması**

Bu çatışma biçimi, kişi ya da birimlerin iş yaşamında üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Emir komuta birimleri sadece emir verme, mal ve hizmet üretiminden sorumludurlar. Kurmay birimler, mal ve hizmet üretimi ile ilgilenmezler. Yalnızca alınan kararlara olumlu katkılar sağlayacak bilgilendirme ve tavsiyelerde bulunurlar. Kurmay birimlerin, emir komuta birimleri üzerindeki etkisi ve konumu çatışmalara neden olabilmektedir. Yine bu iki birimin farklı düşünce ve

fikirlere sahip olmaları, olay ve durumlara farklı bakıp değerlendirmeler yapmaları da çatışmalara neden olmaktadır.

#### **1.6.3.4 Özelliklerine göre çatışma türleri**

Sosyal bilimcilerin çatışmaları sınıflandırmak için kullandıkları diğer bir kriter de çatışmaların fonksiyonel olup olmamasıdır.

##### **1.6.3.4.1 Fonksiyonel çatışma**

Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalar fonksiyonel olarak adlandırılmaktadır. Bu tür çatışmaların örgütsel yapının değişik birim ve gruplarında ortaya çıkması yönetimin dikkatinin oralara yoğunlaşmasına neden olur. Yönetim bu çatışma sayesinde meydana gelen ya da gelebilecek çatışmaların farkına vararak gerekli önlemleri kısa sürede alır. Böylece örgüt, kişi ya da kişiler fazla zarar görmeden çatışma çözüme kavuşturulur. Örneğin, çatışma kaynakların azlığından kaynaklanmışsa yönetim bunun kısa sürede farkına vararak hemen ilgili taraflara kaynak aktarımına giderek çatışmayı ortadan kaldıracaktır.

##### **1.6.3.4.2 Fonksiyonel olmayan çatışma**

Örgütsel sistemin işleyişini engelleyen çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak adlandırılmaktadır. İşletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır.

Sosyal bilimciler, belirli kriterlere dayanarak çatışmaları sınıflandırmıştır. Ancak hangi tür çatışma olursa olsun yararı kadar zararı da mevcuttur. Yönetimin görevi, çatışmanın örgüte fazla zarar vermeden çözüme kavuşturmasıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SAĞLIĞIN TANIMI, SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANE YAPILARI, HASTANE İŞLETMELERİNİN DİĞER İŞLETMELERDEN FARKI

Sağlık hizmeti vermek maksadıyla, birbirinden farklı alanlarda uzmanlaşmış bir çok meslek grubunun, ortak bir amaç için uyum ve koordinasyon içerisinde çalışmak zorunluluğunda olan hastaneler, en karmaşık organizasyon yapısına sahip olan örgütlerdir. Hastane yapısının karmaşık ve birbirine bağımlı olması çatışmaları teşvik etmekte ve çatışmaların yönetimini de oldukça güçleştirmektedir. Oluşabilecek bu çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi içinde öncelikli olarak bu karmaşık yapının tanınması gerekmektedir.

#### 2.1 Sağlık ve Sağlık Hizmetlerinin Tanımlanması

Klasik tıp anlayışına göre sağlık, özünde biyolojik bir durumdur ve bireyin biyolojik yapısındaki bozulmalar, hastalık olarak kabul edilmektedir. Hastalık genellikle sağlığın olmayışı olarak tanımlanırken, sağlık ise hastalığın bulunmaması olarak tanımlanır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010:18)

Dünya Sağlık Örgütü' nün tanımına göre ise sağlık; "yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumu" olarak tanımlanır. Hastanın tedavi ve bakımını üstlenen kapsamlı tedavi kuruluşlarına da hastane denmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri, "müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlar" olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımın yer aldığı Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde ise hastaneler, "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak müşahede,

muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" şeklinde tanımlanmıştır.

1982 Anayasasının kişi hak ve ödevleri bölümünün 14. maddesinde herkesin yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu (sağlık hakkı) ve tıbbi zorunluluklar dışında kişinin vücut bütünlüğüne dokunulamayacağı, izni olmadan bilimsel ve tıbbi deneylere tabi tutulamayacağı (hasta hakları) vurgulanarak vatandaşlara sağlık hizmeti sunmayı devlete bir görev olarak yüklemiştir.

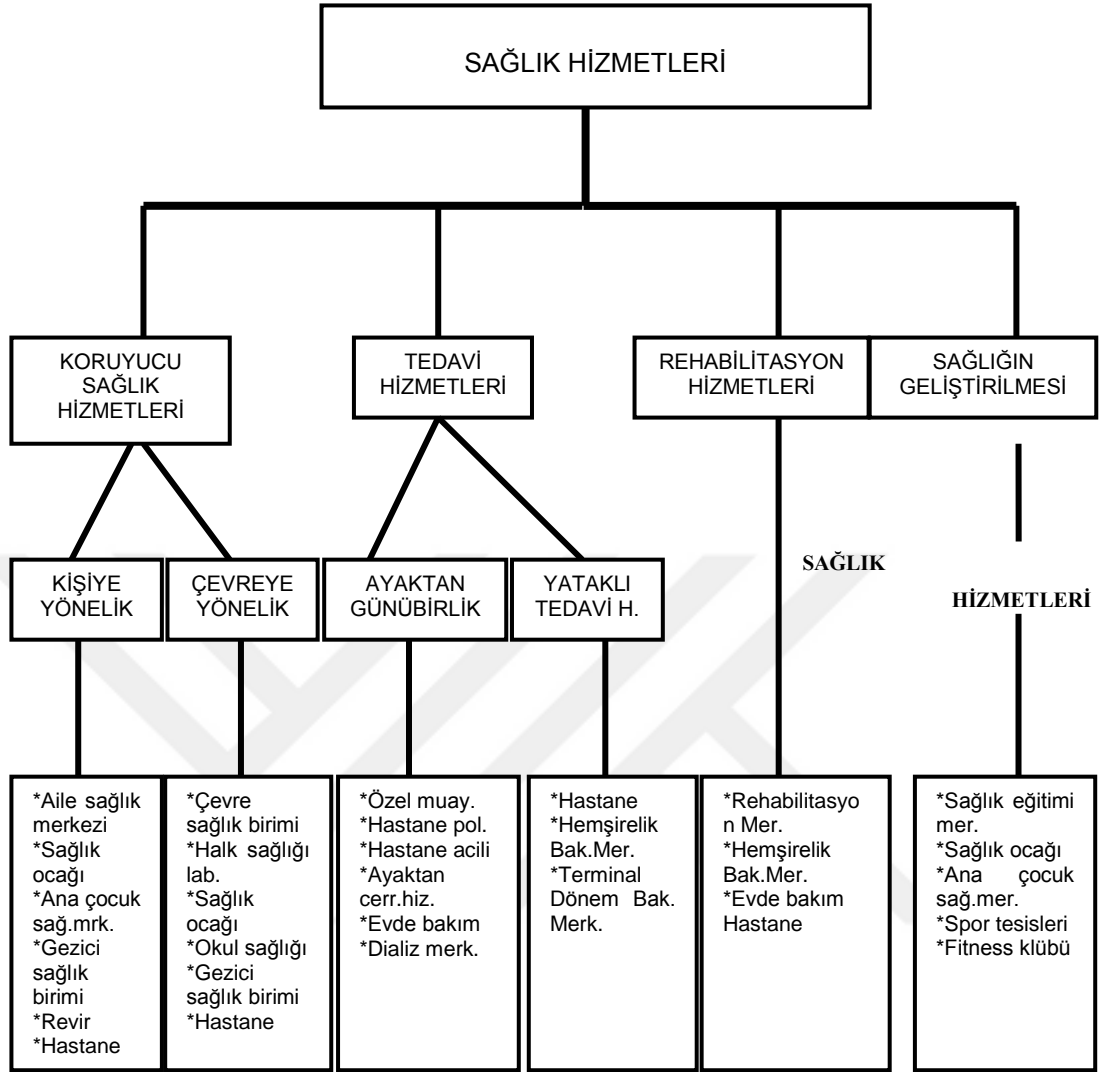
Ülkemizde sağlık hizmeti "insanların sağlığının korunması, gerektiğinde tedavi ve rehabilitasyonu için yapılan çalışmaların tümü" şeklinde tanımlanabilir (Akdur, 2003:12). Sağlık hizmetleri, koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerini içermektedir.

Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge' nin dördüncü maddesinde sağlık hizmetleri " insan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etmenlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedensel ve ruhsal yetenek ve becerileri azalmış olanların rehabilite edilmesi için yapılan hizmetler" şeklinde tanımlanmaktadır" (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010:29).

## **2.2 Hastanelerin Yapısal Özellikleri**

Ülkemizde sağlık hizmetleri özel ve kamu hastanelerinde verilmektedir. Özel hastaneler, faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve sayısına göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleri olmak üzere iki farklı şekilde hizmet vermektedir.

Kamu hastaneleri de devlet tarafından planlanan koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirici hizmetleri vermektedir. Ülkemizdeki sağlık hizmetleri ve sağlık kurumlarının yapısı aşağıdaki gibidir:



Şekil 2.1: Sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları (Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., "Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi", 2010:35)

### 2.2.1 Hastanelerin Yapısal Özellikleri

Girdisi ve çıktısının insan olduğu hastanelerin (sağlık kurumlarının) yapısal özellikleri şu şekildedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010:129):

1. Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
2. Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
3. Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.

4. Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.

5. Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır ve bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

6. Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.

7. Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.

8. Yapılan işlere hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.

9. Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.

Günün 24 saati hizmet sunma zorunluluğu olan hastaneler, değişik hasta gruplarına farklı hizmetleri sunacak şekilde örgütlenen, verdiği tedavi hizmetini ve karşılaşacağı durumu önceden belirleyip değerlendirme yapmadan hizmet üretimine geçen, çıktının tam olarak tanımlanamadığı ve ölçülemediği, yürütülen işlerin acil ve ertelenemez olduğu, birimler arasında birbirine bağımlılığın yüksek olduğu, diğer örgütlere oranla daha karmaşık matriks yapıda organizasyonlardır.

Bu matriks yapıyı iyi organize etmek ve yönetmek oldukça güçtür. Hastanelerin verdiği hizmetler, üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; tıp ve yardımcı tıp hizmetleri, hemşirelik hizmetleri ve mali destek hizmetleridir. Tıp ve yardımcı tıp hizmetlerini yönetmekle başhekim, hemşirelik hizmetlerini yönetmekle başhemşire ve mali destek hizmetlerini ise hastane müdürü yönetmekle görevlidir. Modern hastane yönetimi organizasyonu bu şekilde oluşturulmuştur. Yani her iş o alanda yeterli donanımına sahip uzman kişiler tarafından yapılmaktadır. Böylece optimal maliyetle yapılan işin kalitesi artmış ve zaman kaybı en aza indirilmiş olmaktadır.

### **2.2.2 Hastanelerin Görevleri**

Hastalıkların teşhis ve tedavisinin farklı hizmet kapsamında olması, farklı düzeylerde sağlık hizmetleri ve buna bağlı olarak da farklı düzeylerde sağlık kurumlarının oluşmasını sağlamıştır. Ülkemizde sağlık hizmetleri, hizmet kapsamı

bakımından üç düzeye ayrılmaktadır. Bunlar: Birinci basamak sağlık hizmetleri, ikinci basamak sağlık hizmetleri, üçüncü basamak sağlık hizmetleridir.

Birinci basamak sağlık hizmetlerini (primary care), sınırlı kapsamda tedavi hizmeti veren, bünyesinde pratisyen hekim bulunduran, koruyucu sağlık hizmeti vermekle sorumlu tutulan sağlık ocakları, toplum sağlık merkezleri, aile sağlık merkezleri ve dispanserler gibi kurumlar oluşturmaktadır.

İkinci basamak sağlık hizmetleri; tedavi amaçlı hizmetleri içeren bünyesinde uzman hekim ve eczacı, psikolog, hemşire gibi yardımcı sınıf sağlık personeli de bulunduran, birinci basamak sağlık Merkezinin bir üst kademesi olarak hizmet veren ilçe ve küçük illerde bulunan devlet hastaneleri ve bazı özel dal hastanelerinden oluşan sağlık kurumları oluşturmaktadır.

Üçüncü basamak sağlık hizmetleri ise, en üst sağlık hizmetinin verildiği, tedavi amacı ön planda olan bölge hastaneleri, özel dal hastaneleri ve araştırma hastanelerinden oluşmaktadır.

Ülkemizde 2012 yılının sonunda kurulan Kamu Hastaneleri Kurumu tarafından sağlık hizmetleri sağlık bakanlığı himayesinde yürütülmektedir. Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Kamu tüzel kişiliğini haiz Kurum, bağlı hastaneleri, ağız ve diş sağlığı merkezlerini ve benzeri sağlık kuruluşlarını kurmak ve işletmek, sağlık ve destek hizmetlerini yürütmek, gerektiğinde bunları birleştirmek, ayırmak, nakletmek veya kapatmakla görevlidir.

Hastaneler, birçok ülkede mevcut hekimlerin yarısı, hemşirelerin ise üçte birini istihdam etmekte, sağlık alanında ayrılan kaynakların %40 ile %70'i arasında bir kısmını harcamakta ve hekim, hemşire ve diğer sağlık profesyonellerinin eğitimi ve klinik araştırmalar için merkezi bir özellik taşımaktadırlar (WHO 2007). Buradan da anlaşılacağı gibi herbiri birbirinden farklı bu alanlardaki kişilerin, birimlerin yönetimi, sadece faaliyet alanı belirli bir örgütü yönetmekten çok daha farklı ve karmaşıktır. Profesyonelleşmiş sağlık yöneticileri tarafından yönetilmesi gerekmektedir. "İyi yönetilmek ya da yönetilememek sağlık kuruluşlarının geleceğini belirleyecektir" (Çınaroğlu, 2012).

Sağlıkta rekabetin gittikçe arttığı bir ortamda hastane yöneticileri, bir taraftan hastanelerin çeşitli paydaşlarının isteklerini karşılarken diğer taraftan tıbbi kadronun

beklentilerine yanıt vermeli ve tüm bunları sınırlı finansal kaynaklarla yapmalıdırlar (Patel, 2006).

Bu yöneticiler, çok karmaşık yapı ve büyüklükteki hastanelerin çalışmalarının düzenlenmesi ve yürütülmesinden, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak, bölümlerin personel araç ve gereç ihtiyacını karşılamak, hasta bakım ve tedavi hizmetlerini tabip sınıfı ile koordineli yürütmek ve yüze yakın değişik hizmet gören profesyonel, yarı profesyonel ve yardımcı personelin uyumunu sağlamaktan sorumludurlar.

Hastaneler genel işletme fonksiyonları açısından ele alındığında; hasta tedavisi ve bakım hizmetlerinin üretimi, hastane ihtiyaçlarının tedariki, hastane finansmanı, hastane hizmetlerinin pazarlanması, hastane yönetimi gibi temel fonksiyonları getirmektedir (Aslan, 2003).

Ayrıca koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici görevlerinin yanında, hasta ve yakınlarının eğitimi, öğrenci eğitimi ve hizmet içi hastane personelinin eğitimi gibi eğitim hizmetleri, tıp biliminin sürekli yenilenmesi ve yeniliklere açık olması nedeniyle sürekli ve yoğun bir şekilde araştırma geliştirme hizmetlerini sağlamak gibi bir çok birbiri ile bağımlı faaliyetleri uyum içerisinde yerine getirmek zorundadır.

Tedavi hizmetleriyle birlikte otelcilik hizmeti de veren hastaneler, bu yönüyle ticari bir kurum anlayışı içerisinde, ayakta durabilmek için profesyonel finans ve muhasebe işlemlerini de yerine getirmek zorundadır. Burada hastaneleri kamu ya da özel olarak ayırmak pek doğru olmayacaktır. Bir resmi kurum için bunların pek önemli olmadığı ve kamu hastanesinin nasıl olsa hizmet dışı bırakılamayacağı düşünülebilir. Fakat, güvenini ve gücünü kaybetmiş bir sağlık kuruluşu, öncelikle kendi sağlığını yitirmiş, hasta bir kuruluş demektir (Aslan, 2003).

### **2.3 Hastane İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkı**

Hastanelerin yaptıkları işin önemi tartışılmaz. Diğer işletmelerden farklıdırlar. Tam bir genel işletme olamayacakları gibi işletmeciliğin genel kurallarından da bu kadar uzaklaşamazlar. Hastane işletmelerinin diğer işletmelerden farkını oluşturan başlıca unsurlar aşağıdaki gibidir (Yıldız, 2008):

1. Sağlık hizmetine ne zaman ihtiyaç duyulacağı önceden bilinemez. İhtiyaç olduğunda hemen giderilmesi gerekir, bekletilemez, tehir edilemez.

2. Hizmet üretildiği an, tüketilir. Kontrol edilemez, denetlenemez, araştırma veya bekletme, depolama şansı yoktur.

3. Hizmeti alan (müşteri / hasta) hizmetin niceliği ve niteliği hakkında bilgi sahibi değildir. Kolayca da bilgilenemez. Telkine açıktır.

4. Hizmetin alınıp – alınmaması konusunda seçme şansı yoktur. Hasta hemen ihtiyacının giderilmesini ister.

5. Hata ve yanlışta çoğunlukla geri dönüş yoktur. Zaman çok önemlidir. Bu nedenle hiç hatasız hizmet sunulması gerekir.

6. Hizmeti alanların psikolojik yapısı hizmeti doğrudan etkiler. Sağlık kavramı ve memnuniyet görecelidir, kişiden kişiye değişir.

7. Sağlık hizmeti, hizmet üretimi sektöründe en pahalı hizmeti oluşturur.

8. Bilim ve teknoloji sürekli olduğu için hizmetin eşit sunumu zorlaşmaktadır. Bu eşitsizlikte hizmeti sunanların farklılığı da bir etkendir.

9. Sağlık hizmetleri çok kişi tarafından, komplike olarak sunulur. Karışık, zordur.

10. Otelcilik ve lokantacılık gibi yan hizmetler, dini – sosyal hizmetler önemlidir. Çünkü bunlar tedaviyi etkiler.

11. Fiziksel şartları, binanın yapısı, mimari özellikleri, kullanımı farklıdır. Temizlik ve hijyen kuralları diğer işletmelere göre daha önemlidir.

12. Çalışanların çoğu bayandır.

13. Çoğulculuk vardır. Bir hastanın tedavisi ile çok kişi ilgilenir.

14. Sosyal sorumluluk ve süreklilik amacıyla karlılıktan uzaklaşan doğrudan devlete bağlı hastaneler verimsiz bir hale gelmiştir. Hizmetin maliyeti yükselmiştir. Kalitesizlik ve müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkmıştır.

Yukarıda belirtilen tüm bu hizmetler birbirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Etkin bir yönetim için iyi bir ekip çalışması şarttır. Ekip, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda kişiden oluşan gruptur (Kara, 2005).

Verimli ve etkin bir ekip çalışmasında yoğun olarak iletişim gerçekleşecektir. Etkin iletişim ve ekip çalışmasının, çatışmaları önleyeceği gibi başarıyı, iş tatminini ve kaliteyi de artıracığı aşikardır.

Günümüzde özellikle sosyal medyanın ve kitle iletişim araçlarının sağlık çalışanı, hasta ve hasta yakınları tarafından aktif olarak kullanılması hastane yönetiminde hem kolaylıklar hem de zorluklara sebep olduğu görülmektedir.

Yaşanan çatışmalar sadece sağlık personeli ve yöneticileri arasında değil, hasta ve hasta yakınlarıyla da yaşanmaktadır. Hastanelerde yaşanan tartışmaların sıklıkla gündemde yer alması, hiç kuşkusuz medyadaki gelişmelere paralel olmaktadır. Ayrıca internet ve diğer iletişim olanakları, yaşanan olayların görsel olarak paylaşılması da yönetim için zorluklar oluşturmaktadır.

Sağlık personeli, hasta ve hasta yakınları arasında çatışmaları ve şiddeti arttıran temel faktör, hizmet veren ve alan kişilerin tutumlarıdır. Bunu önlemenin en önemli şartı, kaliteli ve kolay ulaşılan bir sağlık sistemidir. Hastanın hizmete ulaşamaması, uzun bekleme kuyrukları, dar alanda çok sayıda insanın olması, hastaya ayrılan sürenin kısa olması, hastane içindeki dolaşma ve bürokrasinin fazla olması gibi faktörler çatışmayı artırır. Yöneticilerin, yaşanan bu problemleri iyi analiz etmesi ve çatışmaları işlevsel hale getirmesi önemlidir.

Her kurum ya da örgütte olduğu gibi hastanelerde de çok farklı şekillerde çatışma yaşanmaktadır. En geniş tanımıyla örgüt içinde ortaya çıkan ve örgüt içi işleyişi etkileyen her türlü anlaşmazlık olarak tanımlanabilen çatışmalara hastanelerde de diğer örgütlerde olduğu gibi gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Çatışma konusunda farklı bilim dallarında çok çeşitli görüşler bulunmasına karşın yaklaşımların ortak noktaları toplum içerisindeki grupların farklı çıkarlara sahip olduğudur. Dolayısıyla farklı çıkarların varlığı çatışmaların sürekliliği için bir etken oluşturacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HASTANELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ, ÇATIŞMALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI, ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ

#### 3.1 Hastanelerde Çatışmaların Nedenleri

Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkânsızdır. Çatışma nedenleri sayılamayacak kadar çok olabilir. Kişilerin inançlarının, ihtiyaçlarının, önceliklerinin, yapmak istediklerinin ve beklentilerinin farklı olması, kişilerin ihtiyaçlarının zaman içinde değişiklik göstermesi ve hatta mevsimsel geçiş dönemleri bile çatışma sebebi olabilir. Kişilerarası ilişkilerden başlayıp bireyin davranış, tutum, kişilik yapısından içinde bulunduğu ortama kadar birçok neden sayılabilir. Ancak unutulmaması gereken çatışma, modern toplumsal yaşamın bir gerçeği ve vazgeçilmez bir unsurdur.

Örgütlerde de önemli bir etkiye sahip olan çatışmaların önceden belirlenebilmesi, çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi ve örgütün verimliliğinin artırılabilmesi için önem arz etmektedir. Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmada isteksiz davranmaları, verimliliğin sürekli olarak düşmesi, hastalık nedeniyle işe gelmeme, rapor alma ve iş kazaları oranlarında görülen artış, fiziksel şiddet göstermek, sık sık ve istenmeyen biçimde gerçekleşen tartışmalar, çalışanlar ya da bölümler arası yıkıcı rekabetler, belirli insanların sürekli ve adil olmayan biçimde eleştirilmesi gibi faktörlerin çatışmaları önceden haber veren belirtilerden olduğu ve yöneticilerinde, gerek bu belirtileri gözlemleyerek, gerek taraflardan birinin şikayette bulunmasıyla gerekse de üçüncü bir tarafın bilgi aktarımıyla yaşanan çatışmadan haberdar olduğu görülmektedir.

Örgüt içerisindeki seviyeli ve kontrollü çatışma, büyümenin ve gelişmeye açıklığın göstergesi olarak yöneticiler tarafından algılanmalı ve personel bu konuda

pozitif desteklenmelidir. Çatışmanın engellenmesi ya da desteklenmesi konusunda iyi bir analiz yapılmalı, hem personelin hem de örgütün menfaatine net kararlar alınabilmelidir. Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Sağlık tanımı kapsamındaki hizmetleri üreten, profesyonel, yarı profesyonel veya profesyonel olmayan çeşitli meslek gruplarının çalıştığı, yapısal, teknolojik ve çevresel özellikleri nedeniyle en yüksek uzmanlaşmaya sahip karmaşık organizasyonlar olan hastanelerde de çatışmaların sıklıkla yaşandığı örgütler, işletmelerdir. Birbirinden bağımsız farklı meslek dallarında çalışanların, ortak bir hedefe ulaşmalarında aralarında farklı sebeplerden çatışma yaşamaları da olağandır.

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda çatışmayı optimum düzeyde tutarak, örgütsel verimliliği artırmanın yolları aranmalıdır. Bu sebeple de çatışma nedenlerinin iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Burada tek taraflı bir tespit değil çift taraflı bir tespit önem arz etmektedir. Amaç yöneticiler ve çalışanlar arasında çatışma nedenleri konusunda görüş birliğinin sağlanmasıdır. Aksi takdirde bireysel, grupsal ve kurumsal performansı birleşik bir şekilde olumsuz olarak etkileyecektir. Hastanelerde de bundan öncelikli olarak etkilenecek grup hastalar olacaktır.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, örgütlerde personelin yaşadığı çatışmalara neden olan faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Koçel, 2001: 538-541, 2013: 650-654; Eren, 2001:544-550, 2013: 588-594; Şimşek, 1999:284-285; Güney, 2011:303-305; Dinçer ve Fidan, 1996:362-365; Aşçıoğlu, 2007: 26-39; Ada, 2013: 64-69; Akça ve Erigüç, 2007:128-137; Aksoy ve Kaplan, 2005:148; Baysal ve Tekarslan, 1996:309-316; Aslan, 2003; Şahin ve Örselli, 2010: 48-51; Özdemir vd., 2012: 23-33; Şendur, 2006:7-19; Çağlayan, 2006: 29-59; Sütü, 2007: 8-13; Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012:218-221;Güllüoğlu, 2013: 194-198; Uysal, 2004:93-94; Robbins, 2003:168; Buchanan ve Huczynski, 2004: 798-800; Bumin, 1990:12-20; John ve Saks, 2001:413-416; Aydın, 1984:11-12; Nelson ve Quick, 2005:282-285). Bu farklı sınıflandırmalar temelde hemen hemen birbirinin aynıdır. Çatışma nedenlerinin farklı şekillerde sınıflandırılmış olması, bu nedenlerin birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılamaması ve iç içe girmis olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmamızda, herhangi bir sınıflandırma yapmadan, hastanelerde personelin yaşadığı çatışmalara neden olan bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

### 3.1.1 Uzmanlaşma

Teknolojinin hızla ilerlemesi sonucunda hastanelerde yapılan işler, amaçlarına ve içeriklerine göre bölümlere ayrılmakta, her bölüme de o işe en uygun bilgi ve yeteneğe sahip kişiler alınmaktadır. Bölümler ve de bireyler, yaptıkları işte uzmanlaştıkça, örgüt genelinde bir farklılaşma yaşanmaktadır. Her şeyden önce bu kişilerin eğitim geçmişlerinin, kullandıkları terminolojinin farklı oluşu, bölümlerin amaç ve önceliklerinin, çalışma metotlarının farklılığı, özellikle örgütte işbirliği gerektiren durumlarda, işbirliğini engelleyen bir rol oynamaktadır. Çünkü birey veya bölümler yaptıkları işte uzmanlaştıkça, birbirlerinin yaptıkları işlerin niteliği, türü hakkında daha az bilgiye sahip olurlar. Belirli meslek gruplarının (psikolog-psikiyatrist; cerrah-anestezist ve benzeri gibi) belirli fonksiyonel uzmanlık alanlarına mensup olanların (satış-üretim; mimar-mühendis; satın alma-muhasebe ve benzeri gibi) aşırı uzmanlaşmaları, işbirliğinin gerekli olduğu durumlarda konuya kendi dar bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlamakta ve böylece çatışmalara neden olabilmektedir (Özdemir, vd., 2012:29).

Ülkemizde pratisyen hekim sayısının giderek azalması, çeşitli sebeplerle uzmanlaşmanın hatta ana branşlar arasında da yan dal uzman sayılarının giderek artması aşırı rekabeti doğuracağından, mevcut çalışanlar üzerinde yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmesi gereken bir husus olarak değerlendirilmektedir.

### 3.1.2 İş Bölümü

İşbölümü, toplu çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek biçimde, ussal olarak öğelerine ayrılması olarak tanımlanabilir. Örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmiş görevleri hak, hukuk ve adalet kavramları ışığında bölerek çalışanlar için iş bölümünü oluştururlar. Belirlenen bu iş bölümü doğrultusunda çalışanlar kendi paylarına düşen görev ya da işlerini yaparlar. Özellikle aynı birim içerisinde ortak işi yapanların ya da birbirinin tamamlayıcısı olan işleri yapanlardan birinin işini aksatması birimdeki işin aksamasına neden olacağından başlangıçta kişiler arasında birbirini ikaz etme şeklinde çatışmalara yol açabilir.

### 3.1.3 İletişim Engelleri

İletişim; istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eş güdümlenmesi, görevin ilgili personele kişiye iletilmesidir. İkincisi, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli biçimde başarmak için canlandırmasıdır (Can vd., 2012:402). İletişim başka bir deyişle; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe iletilmesi anlamına gelir. İletişim insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak hedefe iletmesidir. İletişim sayesinde insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim kurulur (Tutar ve Yılmaz, 2013: 22).

Bir mesajın verilmesini ve alınmasını olumsuz yönde etkileyen engeller iletişim engelleridir. Her türlü iletişimde yorumlama vardır ve kişiler aldıkları mesajları bilgilerine, inançlarına ve tutumlarına göre yorumlarlar. Kişisel arzu ve isteklerin farklı olması, değer yargıları, kültürel farklılıklar, mesajı kodlarken ve mesajı alırken algı ve yorumlamanın farklılaşmasına neden olur. İletişim sürecinde gerekli dikkatin gösterilmemesi de birtakım kişisel engellerin yaşanmasına neden olur. Mesajı yanlış anlama, yanlış yorumlama, bilgi eksikliği ve karşı tarafa güvensizlik bu engellerin başında gelmektedir (Tutar, 2003:91-92). Şimdi bu engelleri daha detaylı inceleyelim (Özdemir vd., 2012:32-33) :

#### 3.1.3.1 Dil ve anlatım güçlükleri

Dil, iletişimin temel unsurudur. Dil, karmaşık bir biçimde kullanılırsa, iletişim engeline yol açar. Bu nedenle iletişimde basit, yalın, açıklayıcı bir dil kullanmak gerekir. Kelimelerin farklı algılanmaları, anlaşmanın temel unsuru olan dilin, çatışmanın temel kaynağına dönüşmesine neden olmaktadır (Tutar, 2003: 92-93). Ortak bir dili kullanamama, uygun iletişim araçlarına sahip olmama veya kaynak ile alıcı arasındaki demografik ve kültürel farklılıklar, taraflar arası çatışmalara yol açan en önemli engelleri oluşturmaktadır.

### 3.1.3.2 Dinleme ve algılama yetersizliği

İletişimin dinleme ve algılamadan kaynaklanan engellerini atlama, çarpıtma ve aşırı anlam yükleme oluşturmaktadır. Atlamada, alıcı mesajı bir bütün olarak kavrayamaz, sadece kavrayabildiklerini alır ve diğerlerini geçer. Çarpıtmada ise alıcı, mesajın anlamını değiştirmeye çalışır. Çarpıtma, özellikle örgütlerin farklı bölümlerinin amaç ve değerlerinin aynı olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Mesajı aslından farklı bir hale getirir. Aşırı anlam yüklemede mesajı alıcının algılayabileceğinden daha fazla anlam yükledir ve alıcı bilgi yetersizliği nedeniyle mesajı kavrayamaz (Tutar, 2003: 94). Algılamada seçicilik ise bireylerin mesajı olduğu gibi değil de, olmasını istedikleri biçimde anlamalarıdır. Özellikle duygusal ve bilişsel çatışmalarda algılamada seçicilik, bireylerin birbirlerine karşı kullandıkları ifadeleri yanlış anlamalarına yol açabilir. Bireylerin birbirlerine karşı önyargılı düşünceleri veya olumsuz duyguları, çatışmayı çözmeye yönündeki bir adımı bile geri tepmelerine ve çatışmanın uzun süre devam etmesine neden olabilir.

### 3.1.3.3 Bilgi eksikliği

Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde kaynak ile alıcı arasında engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri kendisi doldurur, ya da ilgisi dağılıp, başka şeyler düşünmeye başlar. Alıcının mesajı kavramak bakımından yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması durumunda, mesajın bazı bölümlerini ya atlar, ya yok sayar, ya da çarpıtır. Tüm bunlar iletişim sürecinin önemli engelleridir (Tutar, 2003:94). Yeterli bilgisi olmadığından işi nasıl yapması gerektiğini tam olarak anlamayan birey, kendince anlamlar ve yorumlarda bulunarak işi tamamlamaya çalışır. Özellikle iki bölüm arasında veya takım içerisinde fonksiyonel bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda bu durum çok ciddi bilişsel çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır. İşlerin zamanında bitmemesi, hatalı işlerin yapılması ve yarattığı maliyet kaybı herkeste gerilim ve huzursuzluk yaratacaktır.

### **3.1.3.4 Hatalı tamamlama**

İki kişinin sürekli ilişki içinde olması, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. İnsanlar, ilişkilerinin sıklığına bağlı olarak, sürekli ilişki içinde buldukları kişiler için kalıp davranışlar düşünürler ve belli tip mesajlar karşısında beklediği kalıp davranışların gerçekleşmesini beklerler. Böyle bir durumun ortaya çıkması halinde, beklenen davranıştan sapma varsa ve bu sapma istenmeyen yönde ise, iletişimde gerekli etkinlik sağlanamaz (Tutar, 2003:96). Bu nedenle de mesaj alan ve gönderen bireylerin açık, net, doğrudan iletişimi tercih etmesi oldukça faydalı olacaktır. “O, benim ne demek istediğimi bilir”; “Ona fazla açıklama yapmama gerek yok, o işini ve beni iyi bilir” türündeki düşünceler, mesaj alıcısının kendisinden isteneni anlamamasına ve rol belirsizliği yaşamasına neden olacaktır.

### **3.1.4 Karşılıklı Görev Bağımlılığı**

Örgütlerde bazı görevlerin tamamlanabilmesi diğer görevlerin tamamlanmasına bağlıdır. Özellikle hastanelerde iş bölümü, branşlaşma ve uzmanlaşmanın teknoloji gibi diğer faktörlerin de etkisiyle yüksek olması karşılıklı görev bağımlılığını gerektirmektedir. Hiç bir bölüm fonksiyonunu diğerlerinden bağımsız olarak yerine getiremez. Hastaneye müracat eden bir hastanın tedavisinin gerçekleştirilebilmesi için teşhis ve tedaviyi gerçekleştirecek birimlerin birbirleriyle koordinasyonunun kusursuz olması gerekmektedir. Bu kapsamda görev alan her bir personelin görevini eksiksiz ve zamanında yerine getirmesi çok önemlidir. Oluşabilecek bir aksilik bu birimler arasında çatışmayı doğuracaktır. Örgütlerde fonksiyonel bağımlılık üç şekildedir : Bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık (Özdemir vd. 2012:30).

#### **3.1.4.1 Bütüne bağımlılık**

Birimlerin ayrı çalıştığı, farklı işlevleri yerine getirdiği, fakat her birimin bütüne katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. Birimlerin her biri doğrudan birbirine bağımlı olmasa da veya doğrudan etkileşimleri olmasa da, her biri yapbozun parçalarını bir araya getirme amacındadır. Örneğin

hastanenin sağlık hizmeti veren birimleri haricinde bulunan maliye, ikmal, personel ve iaŖe hizmetleri gibi birimlerinin her birinin baŖarısı hastanenin baŖarısını belirler ve bu birimlerden birinin kötü alıŖması tümünü tehlikeye soktuğundan zayıf da olsa bir bağımlılık söz konusudur. Bu durumda atıŖma potansiyeli oldukça dŖktr.

### **3.1.4.2 Sıralı bağımlılık**

İŖlerin sıralı yapıldığı, bir birimin iŖini yapmasının diğer birimin iŖini yapmasına bağlı olduğu bir durumdur. Bir grubun girdisi, diğer grubun çıktısı olduğu durumlarda atıŖma potansiyeli de yüksektir. Örneğin, sağlık raporu verilecek bir hastanın kan sonuçlarını almadan iç hastalıkları polikliniğinde muayene olamaması sıralı bağımlıktır.

### **3.1.4.3 KarŖılıklı bağımlılık**

Her birimin çıktısını karŖılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullandığı, iki veya daha fazla grubun iŖlerini tamamlamak için birbirine bağlı olduğu durumlardır. A'nın ıktısı, B'nin operasyonu için gereklidir; B'nin operasyon ıktısı, A'nın girdisidir. Bu durum, bağımlılığın en yüksek olduğu durumları ifade eder. Hastaneler, karŖılıklı bağımlılığa en çok uyan rneği oluŖtururlar. Hastalara en iyi hizmeti verebilmek için farklı servislerin eŖgdml alıŖması gerekir.

### **3.1.5 Kaynak Yetersizliği**

Örgütler insan, makina, materyel ve para kaynaklarından meydana gelmiŖlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmiŖlerdir. eŖitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiŖ bulunan ve belli alanlarda uzmanlaŖmıŖ olan birimler, görevlerini etkin ve eksiksiz bir Ŗekilde yerine getirmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Eren, 2013: 589). Kaynakların ihtiyaı karŖılayacak Ŗekilde, yöneticiler tarafından akılcı ve iŖlevsel bir biçimde dağıtılmasının planlanmaması birimlerin birbirleriyle ve yönetimle atıŖmaya girmesine neden olur.

### **3.1.6 Amaç Farklılığı**

Çalışma yaşamında kişilerin, grupların ve bölümlerin amaçlarında farklılıklar olması çatışmaya neden olabilmektedir. Satın alma, pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları bölümlerinin amaçları birbirinden farklıdır ve tüm bölümler kendi amaçlarını gerçekleştirmek ister. Bu nedenle karlı karşıya gelebilirler. Bu durum da çatışmaya yol açabilir.

Gruplar ya da bölümler uzmanlaştıkça, kendi amaçlarına daha fazla yönelirler. Böylelikle kendi hedef ve amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken, birbirlerine ters düşmeleri durumunda da, anlaşmazlıklara neden olabilmektedirler. Çünkü, her grup veya bölüm, işletmenin başarısını ancak kendi fonksiyonlarının başarısına bağlamakta ve işletmeyi kendi görüşleri açısından değerlendirmekte ve algılamaktadırlar (Aşçıoğlu, 2007).

### **3.1.7 Algılama Farklılığı**

Kişilerin, grupların ve bölümlerin örgütsel sorun, olay ve durumları algılaması, yorumlayıp değerlendirmesi aynı değildir. Bu farklılıklar, iş yaşamında isterseniz de istemeseniz de çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca gönderilen bilgilerin algılanması, yorumlanması ve değerlendirilmesinde de farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bu farklılıklardan dolayı kişiler, gruplar ve birimler birbirlerini yanlış anlayabilirler. Bu da çatışmalara neden olabilir (Güney, 2011:304).

Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermede farklılıklar, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman ufku farklılıkları, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yöneticilik görüş ve uygulamalarında farklılıklar, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklardan kaynaklanabilir (Eren, 2013:591). Pek çok çatışmanın temelinde algılama farklılıklarının bulunduğu söylemek mümkündür.

### **3.1.8 Statü Farklılıkları**

Statü, genel ve özel kurallar tarafından sınırlandırılarak belirlenmiş davranış alanı olan davranış düzlemi içerisinde bulunan kişilerin, toplum içindeki sınıfsal

yerleri ile sosyal sınıflaşma ve hiyerarşide işgal ettikleri alanları gösteren bir kavramdır (Aşçıoğlu, 2007).

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2013:652). 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 olabilmektedir (Uysal, 2004). Ayrıca yaşı büyük ve kıdemi fazla olan insanların kendilerinden genç ve daha az kıdemli insanların astı olarak çalışmayı sindirememelerinden de kaynaklanan çatışma örnekleri oldukça çoktur.

Hastanın tedavisi ve bakımı üzerinde sorumlulukları bulunan hekim ve hemşireler arasında da, sağlık hizmetlerinde bazen yetki ve sınırların net bir şekilde ortaya koyulamamasından yaşanan sorunların büyüyerek statü farklılıklarına yansıtıldığı görülmektedir.

### **3.1.9 Yetki ve Sorumluluğun Belirsizliği**

İyi belirlenemeyen, günün şartlarına uyarlanmayan veya sınırları net çizgilerle çizilmeyen örgütsel görev ve sorumluluklar da yetki sınırını aşma veya kullanılmadan dolayı çatışmaların çıkması özellikle karmaşık yapılı örgütlerde olağandır. Bölüm ya da bireyin iyi belirlenmediği için sahiplenilmeyen ve ortada kalan görev ve sorumlulukları yine çatışmanın doğmasına yol açar. Örgütlerde görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilir.

Birden fazla üstün aynı konuyla ilgilenmesi, bir astın birden fazla üste bağlanması, birbirleriyle sıkı ilgisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları, yöneticilerin kademe atlayarak daha alt kademelere emir vermeye yönelmeleri çatışmalar için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Hastanelerde hekimlerin gelişen teknoloji ile birlikte spesifikleşen yan dal uzmanlık görevleri, hangi bölge, organ ve uzuvu hangi branşın müdahale edeceği

gibi yetki sınırlarının net olmayışı, özellikle cerrahi branşlarda problemle karşılaşılacağı düşünülmeyen hastaları kabullenme, problem olacağı yada tedavinin uzun ve sıkıntılı bir sürece bağlı olduğu hastalarda ise hasta satma gibi davranışların hekimler arasında çatışmalara neden olduğu izlenmektedir.

Yine hekimlerin daha karmaşık görevleri üstlenmek, zamanlarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmak amacıyla, daha az bilgi ve beceri gerektiren görevlerini hemşirelere veya teknisyenlere devretmeleri fakat yetki verilmemesi sonucu, hemşire ve teknisyenlerin bu görevleri sadece hekim kontrolünde ve denetiminde yapmalarına müsaade edilmesi çatışmalara sebep olabilmektedir. Rol karmaşası ve çatışmasına yöneticiler tarafından müsaade edilmemelidir.

Sağlığın korunmasının ve hastalığının teşhis, tedavisinin yapıldığı sağlık hizmetlerinde oluşabilecek sıkıntının geri dönüşümü insan hayatıdır. Bu yüzden özellikle sağlık kurumlarında işin niteliğine bakılmaksızın tüm çalışanların yetki ve sorumluluk sahalarının açık ve kesin olarak belirlenmesi çok önemlidir. Etkin bir sağlık hizmeti için, tüm birimlerin uyum ve koordinasyon içerisinde çalışması ve yönetilmesi şarttır.

### **3.1.10 Büyüklük**

Örgütler büyüdükçe örgütlerde yapılması gereken işlerin sayısı ve bu işleri yapacak olan insan sayısı artar. Sayıca fazla olan görevler ve çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak zorlaşır. Farklı işler ve görevlerin sayısının artması, birbirine benzer özellikler taşıyan işlerin aynı bölümlerde toplanmasına ve buna bağlı olarak da bölüm sayısının artmasına neden olur. Bu durumda örgüt yapısı karmaşıklaşır ve bu karmaşıklık, her şeyden önce iletişimden kaynaklanan çatışmaların yaşanma olasılığını artırır. Örgüt, bu sorunlarla mücadele etmek için daha fazla kural, standart oluşturarak formel ve merkezileşmiş bir örgüt yapısının oluşmasına neden olur. Aşırı kurallarla, denetimle yönetilen ve merkezi kontrolün olduğu bir örgütte ise her zaman için bireyler arası veya bölümler arası çatışma yaşanma olasılığı daha fazla olacaktır. Bu tür örgüt yapılanmalarında zamanla bireyler arasında güvene dayalı ilişkileri kurmak ve korumak zorlaşacaktır. Nispeten küçük örgütlerde ilişkilerin daha samimi olması, yüz yüze etkileşimin daha fazla

olması, iletişim sorunlarının ve yanlış anlaşılmasının önüne geçebilir (Özdemir vd., 2012:28).

Özellikle bünyesinde üniversite, eğitim ve araştırma yapısını bulduran büyük hastanelerde, iş yoğunluğu ve karmaşıklığının sebebi; bir yandan yoğun bir sağlık hizmeti verilirken aynı anda bir çok sağlık meslek eğitiminin verilmesi, hastayı tedavi eden ile eğitimi veren kişilerin aynı kişiler (öğretim görevlisi ve üyeleri) olması, bu kişilerin bir çok hastanede sayılarının kapasiteye oranla yetersiz olması hastane büyüklüğünden kaynaklanan çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Tedavi olmak için başvuran hasta ve eğitim almak için gelen çok çeşitli öğrenci yeterli ilgi görmekten, eğitimi ve tedaviyi düzenleyen veya veren eğitim ve öğretim kadrosu da aşırı yoğunluktan şikayetçi olmaktadır.

### **3.1.11 Değişim**

Dünyadaki başlıca ekonomik, teknolojik ve sosyo kültürel değişimler örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Ezici rekabetin geçerli olması, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, telekomünikasyon alanındaki yenilikler, değişen müşteri talepleri, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı, devam etmekte olan kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Örgütlerdeki değişim insan davranışlarında, örgütün yapısal durumunda, teknolojisinde meydana gelmektedir. Örgütün sürekli bir denge durumunda olduğu ve yukarıdaki öğelerden birinde yapılan bir değişikliğin diğerlerinin de değişimine yol açacağı görülmektedir. Varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler, çevrelerinden insan gücü, para, enerji, teknoloji vb. girdiler almak zorundadırlar. Bu girdilerdeki nicel ve nitel herhangi bir değişiklik, örgütsel değişmeyi zorunlu duruma getirmektedir. Bu çerçevede içinde yer alan örgüt içi güçler birbirleriyle etkileşim içinde olduğu gibi, dış çevrede yer alan sosyo-ekonomik ve teknolojik çevreyle de yakın ilişki içindedirler. Bu anlamda örgütsel değişimi sağlamak oldukça zor olmaktadır. Her değişim örgütlerde bir maliyet analizinin yapılmasını gerektirir. Bununla beraber değişimi engelleyecek pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenleri ve özellikle değişime direnen kesimleri dikkate almak gerekmektedir.

Teknolojiyi, yeni buluşları ve modern bilimi sürekli takip etmek zorunda olan hastanelerin de her biriminde her an değişim yaşanmaktadır. Çok farklı şekillerde yaşanan bu değişim kişilerin kabullenme ve uyum sağlamalarıyla doğru orantılı olarak çatışmalara sebep olacaktır. Yöneticilerin bu süreçte personelin kaygılarını bastırmak için belirsizliğe sebep olabilecek tüm konularda tam bilgiye sahip olmaları, değişim sürecinde yaşanabilecek çatışma konularını iyi tespit edip örgüt yararına olacak şekilde yönlendirmeleri gerekmektedir.

### **3.1.12 Denetim Biçimi**

Kişinin amiri veya üstü tarafından mevcut durumun değerlendirilmesi veya düzeltilmesi amacıyla yapılan haberli, habersiz kontroller denetim olarak kabul edilebilir. Genele uyarlanmayıp kişiye yapılan denetimler dikey çatışmalara sebep olabilir. Otokontrol sisteminin kurulup denetimin genellenmesi yöneticiler tarafından tercih edilmelidir.

### **3.1.13 Üye Farklılıkları**

Çalışanların yaş, kıdem, mesleki tecrübe, kültür, din, ırk ve cinsiyet gibi özelliklerinin birbirinden farklı olması örgütlerde çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi hayat görüşü açısından da, diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle, kişileri güdülemek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır.

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi ve anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır.

Her şeyden önce, farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal engellemelerden arındırılarak birlikte çalışmaya özendirilmesine ve tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verdiği için organizasyonun performansına çok yönlü yararlar sağlar. Çalışanlar arasındaki değişik bilgi ve becerilere değer verildiği ve bunların tümü kullanıldığı için organizasyonun başarısı yükselir. Çalışanlar, farklılıklara değer veren organizasyonlarda başarıya katkıda bulunmak için gönüllü olarak becerilerini daha çok kullanırlar.

Farklılıkları etkin yöneten organizasyonlarda farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve duygusal sorunlar daha az yaşanır. Böylece yöneticiler kişisel sorunlarla uğraşmak zorunda kalmazlar. Çalışanların motivasyonunu, bağlılıklarını ve organizasyonda kalmalarını sağlamak kolaylaşır, çalışan devir hızı önemli ölçüde düşer.

### **3.1.14 Ödül ve Ceza Sistemi**

Ödül istenilen davranışları pekiştirmeye ve personelin motivasyonuna katkı sağlamak, ceza ise istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasına yöneliktir. Ödül ve ceza verilmeden önce, yapılan davranışların nedeni yönetim tarafından araştırılmalıdır. Özellikle ceza vermeden önce, istenmeyen davranışta, personelin kişisel olarak ne ölçüde kusurlu olduğundan emin olunmalıdır. Eş değer davranışlara verilen ödül veya cezanın eşit olması personel arasında yaşanacak çatışmaları az da olsa engelleyecektir. Etkin ve adil kullanılmayan ödül ve ceza sistemi, örgütlerde ceza için dikey, ödül için yatay çatışmalara sebebiyet vereceği ve örgütün performansını olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır. Yine ödül ve cezaların, örgütün duygusal atmosferini olumsuz yönde etkileyebilecek yoğunluk ve sıklıkta verilmemesi önemlidir.

Aynı başarılı personeli gibi çalışmayı teşvik etmesi düşünülen ödül sistemleri bireyler arası ilişkileri bozabilir ve çatışma yaratabilir. Aynı çalışma ortamında bir kişinin kazanmasının, diğer kişinin kaybetmesine yol açtığı durumlar, kişiler arası çatışmayı doğuracak en güçlü nedenler arasındadır. Çalışma ortamını yarışma havasına sokarak, ilişkilerin bozulmasına neden olabilir.

Performans ve ödül sisteminin çatışma üzerindeki etkisini değerlendirirken, her şeyden önce adil olunması gerektiği de unutulmamalıdır. Adil olmayan bir sistem, her zaman için örgütteki çatışma düzeyini arttıracaktır (Özdemir vd., 2012:31).

Ödül ve ceza sistemini etkin ve adaletili şekilde kullanmanın yolunun da çalışanları iyi takip ve analiz etmekten geçtiği unutulmamalıdır. Bu maksatla yöneticilerin, insan kaynakları ve personel işleri birimlerini iyi organize etmeleri önemlidir.

### **3.1.15 Yönetim Şekli**

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi, üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanımı “başkaları vasıtasıyla işgörme sanatı” olarak yapılmaktadır. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (Demir, C.)

Yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik, avukatlık, kimyagerlik gibi belirli bir öğrenimi, belli bir diploma derecesini ve belli bir eğitimin ardı sıra mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı, bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek karakterini kazanmadığı söylenebilir (Koçel, 2013:61). Bu yüzden her yöneticinin kendisine özgü bir yönetim tarzı bulunabilir ve buda çok çeşitli sebeplerden dolayı astlar tarafından benimsenmeyebilir. Bu da örgütlerde dikey çatışmalara yol açabilir.

Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir husus da, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarına benimsetmesi durumudur ve bu bir takım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Eren, 2013: 594).

Çok karmaşık ve matriks yapıya sahip olan hastanelerde yönetim oldukça güçtür. Yöneticilik bir bilim olarak kabul edilmeli ve profesyonel kişiler tarafından yerine getirilmelidir. Baştabip ve hastane yöneticisi kavramları ayrılmalı, her iş

uzmanı tarafından yapılmalıdır. Aksi takdirde hasta, çalışan ve örgüt menfaatine uygun kararlar alamamadan kaynaklanan problemler çatışmalara sebep olacaktır.

### **3.1.16 Örgütsel Adalet**

Örgütlerde insan kaynağı, örgütün başarısında çok önemli bir yere sahiptir. Bilgi ve birikim sahibi çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Bu avantajı sürekli kılabilme ise nitelikli çalışanları örgütte tutabilmeye bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme ise, yöneticilerin çalışanlara adaletli davranmasına ve aynı zamanda çalışanların adalet algılamalarının bu yönde olmasına dayanır. Çalışanların örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Yavuz, 2011:302).

Hastanelerde çatışmanın en temel unsurlarından biri de örgütsel adalettir. Adalet işletmenin her pozisyonunda sağlanmalıdır. Eş değer işe eş değer ücretlendirme, adaletli izin planlamaları, adaletli iş bölümü ve paylaşımı, sosyal imkanların eşit paylaşımı gibi sayılabilecek birçok neden özellikle doktor ve diğer sağlık personeli arasında ve bunların kendi aralarında yaşayabilecekleri yatay çatışmaları veya yöneticileri ile yaşayacakları dikey çatışmaları engelleyecektir. Çatışma nedenlerini oluşturabilecek tüm işlemlerde örgütsel adaletin sağlanması çatışmaları kısmen de olsa engelleyecektir.

### **3.1.17 Sonuçlandırılmamış Çatışmalar**

Çözümlememiş çatışmalar da yeni çatışmaların doğmasına neden olabilir. Çünkü taraflar arasında kırgınlıklar, kızgınlıklar ve küskünlükler devam ettiği için çalışanların işbirliği ve dayanışma içinde çalışmaları mümkün değildir. En küçük bir kırgınlık, kırgınlık, anlaşmazlık ya da yanlış algılama hemen çatışma yaratabilir (Güney, 2011:305).

Bir problemin üstünü kapamak, yok saymak, herkesi memnun etmeye çalışmak, idare etmek veya sonuçlandırmadan bırakmak geçici çatışma çözme

yöntemleri olarak değerlendirebilir ancak, ileride en ufak bir kıvılcımda başlangıcından daha ağır ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

### **3.1.18 Hastanelerde Çatışmaların Diğer Nedenleri**

Günümüzdeki en karmaşık matris organizasyon yapısına sahip hastanelerin, içerisinde çok farklı ve bölümlerinde profesyonel kişileri barındırmasından ve müşterinin hasta kişiler olmasından kaynaklanan çatışma nedenleri farklıdır. Yukarıda belirtilen çatışma nedenlerinin haricinde de çatışmaların oluşabileceği görülmektedir. Bunlar; personel devir hızının yüksek olması, özellikle bilgisayarların ve otomasyon programlarının günümüzde etkin kullanılması bazen de kullanılmaması, iş yapılış şekliyle ilgili farklılıklar, etkin ekip çalışmasının olmaması, iş tatminsizliği, hastane yöneticisinin yönetim davranışlarındaki ve uygulamalarındaki yetersizliği, sosyal faaliyetlerin yetersizliği, personelin kararlara katılımındaki yetersizlikler, yetki ve sorumluluklardaki dengesizlikler, hastanelerde çalışan sağlık personeli haricindeki diğer personelin hastane kültürüne uyum sağlayamayışı, ilk katılan personel için yapılmayan ya da eksik yapılan oryantasyon, iş yükünün farklılık göstermesi, hizmet içi eğitimlerin yapılmaması ya da yetersizliği, görevlerin yeteneklere uygun olmayışı, hasta ve hasta yakını beklentilerinin artması ve sağlık personelinin mobbinge maruz kalmaları, özellikle doktor ve diğer sağlık çalışanları arasında maaş farklılıklarının çok yüksek olması, yaşlı ve genç personel arasında iş ahlakı ve değişimlere gösterilen direnç gibi uygulamaların olması gibi birçok neden sayılabilir.

### **3.2 Hastanelerde Çatışmaların Olumlu ve Olumsuz Sonuçları**

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, örgütlerde yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilmiştir (Karip, 2013:33-41; Akçakaya, 2003; Şahin ve Örselli, 2010; Aşçıoğlu, 2007; Sütü, 2007; Özdemir vd., 2012: 33-37; Güney, 2011:305-306; Eren, 2001:544; Türk ve Süngü, 2004; www.stratejikanaliz.com.). Ancak çalışmaların çoğunda, çatışmaların sadece örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları ya da sakıncalarından bahsedilmiş, kişi üzerinde oluşturduğu etkilerinden ya bahsedilmemiş ya da yüzeysel olarak geçilmiştir.

Örgütleri oluşturan kişiler olduğuna göre, çatışmaların analizinde ve etkin yönetiminde bireylerde bıraktığı etkilerinin de daha detaylı incelenmesi gerektiğinin, örgütün performansını doğrudan etkileyeceği için daha önemli olduğuna kanaat getirilmiştir. Özdemir ve arkadaşlarının (2012:33-37) yaptığı çalışmaya göre çatışmaların sonuçları, bireylerin üzerinde bıraktığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ve örgüt üzerinde bıraktığı olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak incelenmiştir.

Çatışmalar ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve yönetildiğine bağlıdır. Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuz yaşantılardan hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanabilir (Karip, 2013:33). Özdemir ve arkadaşları (2013:33-37)' na göre çatışmaların sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir:

### **3.2.1 Çatışmaların Olumlu Sonuçları**

#### **3.2.1.1 Çatışmanın bireyler üzerindeki olumlu sonuçları**

Bireyler arası çatışma etkin bir şekilde yönetildiğinde, bireylerin empati yeteneklerinin gelişmesine, öz güvenlerinin artmasına, kendilerini ifade etmelerini sağlayacak ortamların oluşmasına yardımcı olur. Bu olumlu sonuçlara ulaşabilmek için çatışmanın şiddetlenmesini beklemeden, zamanında müdahale edilmesi oldukça önemlidir. Çatışmanın yöneticiler tarafından göz ardı edildiği, önemsenmediği veya gizlenmeye çalışıldığı durumlarda olumlu sonuçların doğması mümkün değildir. Çatışmanın bireyler üzerindeki olumlu sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

a. Orta düzeyde yaşanan duygusal veya bilişsel çatışmada bireyler fikirlerini, karşıt görüşlerini, ihtiyaç ve isteklerini, endişelerini ifade ettiklerinde ve birlikte çözümler geliştirdikçe, kendilerine olan güvenleri artacaktır. Kendilerini becerikli ve yetenekli hissedeceklerdir.

b. Bireysel düzeyde yaşanan içsel çatışmalar çözümsüz kaldığında bireylerin endişeleri artar ve verimsiz olurlar. Bireyler arası yaşanan çatışmalar, bireylerin kendi içlerindeki çatışmaların çözülmesine yardımcı olur. Ahlaki ikilemlerin, ihtiyaçların çözülmesine ve bireylerin kendi içlerinde mantıklı açıklamalar

bulmalarına yol açar. Bireyler, tartıştıkları kişilerin fikir ve görüşlerini dinlemeye açık olduklarında, karşı karşıya kaldıkları çatışmaları çözecek şekilde bireysel gelişimlerini bir adım yukarıya çıkarabilmektedirler. Kendi düşüncelerini ifade etmek, bireylerin kendileri hakkındaki farkındalıklarını sağlayacaktır. Hoşlarına gitmeyen durumlarda yaşadıkları olumsuz duygularını kontrol edebilecekler; bu olumsuz duyguları öç almak gibi yıkıcı eylemlerde kullanmak yerine çözümün parçası olacak yapıcı eylemlerde kullanmayı tercih edeceklerdir. Zor, mücadele gerektiren konuları başarıyla çözüme kavuşturduklarında kendilerini güçlü ve yetenekli hissedeceklerdir. Mükemmel olmayan çözümleri kabul edeceklerdir, çünkü kaynakların sınırlı olduğunu ve diğerlerinin amaç ve taleplerinin uyum içinde olması gerektiğinin farkına varacaklardır. İyi yönetilmiş bir çatışma, bireylerin gerçeklerle yüz yüze gelmelerine ve sınırlılıkları daha kolay kabul etmelerine yardımcı olacaktır.

c. Çatışma bir anlamda bireylerin içinde buldukları ortamda kendi seslerini duyurabilmeleri için bir fırsat yaratır. Farklı seslerin dinlenmesi ise karşımızdaki kişiyi anlamaya çalışmamıza, böylelikle daha az ben merkezli olmamıza yol açar. Sorunların çözülmesi bireyleri birbirlerine bağlar, daha uyumlu olmalarını sağlar. Bu durumda bireyler hem daha özgür hem de daha işbirlikçi ortamlarda kimliklerini geliştirme fırsatı yakalarlar.

d. Bireylerin bilgilerini paylaştıkları bilişsel çatışma sayesinde yeni bilgilerin öğrenilmesi, eksik bilgilerin tartışılması mümkün olacağından bireylerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmeleri de mümkün olacaktır. Bu anlamda çatışma ve öğrenme arasında olumlu bir ilişki söz konusudur.

### **3.2.1.2 Çatışmanın örgütler üzerindeki olumlu sonuçları**

Orta düzeyde yaşanan duygusal ve bilişsel çatışma sayesinde örgütte sorunların, hataların, eksik veya yanlış politikaların düzelebileceğini, yeni fikir ve çözüm yollarının bulunabileceğini, örgütte yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin artabileceğini göstermektedir. Örgüt üzerindeki olumlu sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

a. Bilişsel çatışma, görevler üzerinde yapıcı tartışmaların yapılmasını sağlamaktadır. Görevler, rutin olmadığında, standart çözümleri olmadığında, bilişsel çatışma takım üyelerini yeni bilgilere, yeni fikirlere ve farklı bakış açlarına yönlendirmekte, bu da takımın yaratıcılığını ve yenilik kapasitesini arttırmaktadır.

b. Bilişsel çatışma, bireylerin alınan kararları kabul etmesini ve onaylamasını da sağlayarak, takım üyelerinin iş tatminini arttırmakta, takımın gelecekte de başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır.

c. Bilişsel çatışmanın örgüt üzerindeki bir diğer olumlu etkisi ise grup yanılığını (groupthink) azaltması veya önlemesidir. Ortak karar veren grup üyeleri birbirlerine çok sıkı bir şekilde bağlı olduklarında grup yanılığı yaşama olasılıkları artmaktadır. Özellikle çok az araştırma yapan, üyelerin öz güvenlerinin düşük, stres düzeylerinin yüksek olduğu, grup liderinin veya bazı üyelerin daha baskın olduğu gruplarda en iyi çözümü veya kararı bulmaktansa, baskın kişilerin savundukları çözüm yolları grupta kabul edilir. Örneğin bir işin yapılması sürecinde farklı düşünen bir üye, takımın sosyal baskısı nedeniyle fikrini söylemekten kaçınabilir ve bu da takım performansının düşmesine yol açabilir. Grup yanılığı, alınan kararların kalitesinin düşük olmasıyla veya yanlış olmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu süreçte görevle ilgili farklı görüşlerin, fikirlerin tartışılması ise grup yanılığı yaşanmasını kolaylıkla engelleyebilecektir.

d. Örgüt dışından bir tehditle karşılaşan ya da kaynak sıkıntısı çeken bir örgüt, kendini zorlayarak yenilik kapasitesini artırmaya çalışacaktır. Pazarlama ve ürün geliştirme konusundaki çalışmalarına yoğunlaşacaktır. Tehditler ya da kaynak sıkıntısı gibi çatışma kaynakları örgütleri değişime zorlayarak, örgüt performanslarının artmasına yardımcı olacaktır.

e. Müşteri hizmetinde müşteri tatmini yaratmak ve kaliteli hizmet sunmak, bir çalışanın tek başına yapabileceği bir beceri değildir. Örneğin ileri teknoloji içeren bir ürünün başarılı bir şekilde pazarlanması için mühendis, teknik personel, hizmet personeli, satış personeli gibi farklı uzmanlık alanlarından kişilerin bir araya gelmesi ve koordineli bir şekilde etkileşim içinde olmaları gerekir. Farklı bölümlerde çalışan ve amaçları farklı olan bu uzman kişilerin müşteri şikâyetlerini çok daha yaratıcı çözümlerle çözmeleri mümkün olur. Böylelikle müşterilere daha etkin, kaliteli bir hizmet sunulur. Ayrıca bu durumda örgüt imajı artar, zaman ve örgüt kaynakları daha etkin kullanılır, çalışanların hem kendilerine olan güveni hem de örgütteki ilişkilere karşı güveni artar.

f. Örgüt içinde yaşanan bir çatışma, sınırların yeniden çizilmesine, kimin nereye ait olduğunun yeniden gözden geçirilmesini sağlar. Örneğin gruplar arası ya da grup içi yaşanan çatışmalar, grup kimliklerinin ve statülerinin yeniden gözden geçirilmesini sağlar, sorun yaratan birey ve süreçlerle ilgili çözüm yolları

bulunmasına neden olur. Bu süreç, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü gibi bireylerin görev ve sorumluluklarından kaynaklanan bireysel çatışmaların da çözülmesini sağlayacaktır. Kimin, hangi işten, hangi görevlerden ne derece bir yetki ile sorumlu olduğunun belirlenmesi, bireylerin işle ilgili kimliklerinin belirlenmesini ve böylece eşit, adil bir rol dağılımını da beraberinde getirecektir. Çatışma, doğru yönetilmediğinde ve eksik politikalar uygulandığında bireylere ve örgütlere çok ciddi zararlar verebilmektedir. Çatışmanın olumsuz sonuçlarını detaylı olarak incelemek, çatışma türünü, yoğunluğunu ve çatışmayla mücadele yöntemlerini saptamak açısından oldukça önemli olduğundan, bu kısımda çatışmanın bireyler ve örgütler üzerinde yaratacağı olumsuz sonuçlar üzerinde durulacaktır.

### **3.2.2 Çatışmaların Olumsuz Sonuçları**

#### **3.2.2.1 Çatışmanın bireyler üzerindeki olumsuz sonuçları**

Çatışma, her ne türde yaşanırsa yaşansın, belli bir şiddet düzeyinden sonra bireyler üzerinde olumsuz sonuçlar oluşmasına neden olmaktadır. Bireylerde sağlık sorunlarının başlaması, hem fiziksel hem de ruhsal sıkıntıların oluşması bireyin hem sosyal hem de profesyonel hayatındaki ilişkilere zarar verecek ve bireyin iş ve yaşam tatmininin azalmasına neden olacaktır. Çatışmanın bireyler üzerindeki olumsuz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

a. Sürekli çatışma yaşayan veya şiddetli çatışma yaşayan bireylerin stres düzeyleri artış göstermektedir. Bireylerin stres düzeyinin artması ve uzun süreden beri stresin devam etmesi, bireylerde tükenme ile sonuçlanabilir. Stresin bireylerin sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etki, bireylerin çatışma ile etkin mücadele edememelerine ve uzun dönemde bireylerde tükenme yaratmasına neden olmaktadır. Çatışma nedeniyle stres yaşayan bireyler, daha sağlıksız yaşamaya ve kendilerini kötü hissetmeye başlarlar. Özellikle gün sonunda hissedilen endişe ve depresyon, çatışmanın doğrudan yarattığı olumsuz sonuçlar arasındadır. Çatışma, stres ve tükenme arasındaki bu kuvvetli ilişki, çatışmanın türü duygusal olduğunda, daha çok kendini göstermektedir.

b. Bireyler arası çatışma yaşayan bireyler, kısa bir süre sonra olumsuz etkililik eğilimi içerisine girmektedir. Üzgün olmak, karamsarlaşmak, korkmak, gergin olmak

gibi olumsuz duygulara sahip olmaya başlamaktadır. Bu durum ise bazı bireylerde saldırgan davranışlara, bazı bireylerde tükenmeye yol açmaktadır.

c. Bireyler arasında farklı görüş, tercih ve isteklerin olması, çatışmanın yoğunluğuna ve süresine bağlı olarak bireylerin olumsuz duygular beslemelerine ve birbirlerine yıldırıcı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. İçerleme, kızgınlık, hayal kırıklığı, hüsrana, gücenme gibi duygular yanında atışmak, ağız dalaşına girmek, gözdağı vermek, yazılı/sözlü tehdit etmek, herkesin gözü önünde aşağılamak, küçük düşürmek, sürekli eleştirmek gibi davranışlar, işyeri gibi bireylerin karşılaştığı durumlar arasındadır. Endişe, korku, güvensizlik, düşmanca hisler yaşayan bireylerin en büyük korkusu ise grubun diğer üyeleri tarafından dışlanmaktır.

### **3.2.2.2 Çatışmanın örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları**

Örgütlerin rekabet edebilmelerinde ve uzun süre ayakta kalabilmelerinde sahip oldukları insan kaynağının rolü çok büyüktür. İnsan kaynağı ne kadar verimli çalışırsa, işinde ne kadar mutlu olursa hem örgüt içindeki takımlar hem de örgütler o kadar başarılı olur. Fakat iş yaşamında etkin yönetilemeyen bir çatışma, çalışanların işlerini sevmeye dereceleri başta olmak üzere güven ilişkilerini ve örgüte bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Performansları düşen çalışanlar, örgütten ve yaptıkları işten uzaklaşmakta, bunun sonucunda da örgütün başarısında büyük düşüşler yaşanmaktadır. Çatışmanın örgütler üzerindeki olumsuz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

a. Bireyler arası çatışma, bireylerin işlerini sevmeye derecelerini, bir başka ifadeyle iş tatmini düzeylerini etkilemektedir. Özellikle bireysel çekişmelerden, anlaşmazlıklardan kaynaklanan duygusal çatışma arttıkça, bireylerin iş tatmini azalmaktadır. Bu çatışma ister yatay isterse dikey çatışma olsun, her türde bireylerin işlerinden duydukları tatmini olumsuz etkilemektedir. Bilişsel çatışmanın da düzeyinin çok yükselmesi, bireyler arasında duygusal çatışmaya neden olacağı için bilişsel çatışma da iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir. Sadece bireylerarası çatışma değil, rol çatışması ve rol belirsizliği de iş tatminini doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz etkilemektedir.

b. Duygusal çatışma, iş tatmininin azalmasına, huzurlu, barışçıl çalışma ortamının bozulmasına ve işbirliğinin azalmasına neden olur. Bu sonuçlar ise,

bireylerin örgütlerine duydukları aidiyet duygusuna, bir başka ifadeyle örgütsel bağlılığa zarar verir. Olumsuz çalışma atmosferi ve bireyler arası olumsuz ilişkiler, bireylerin örgütlerine duydukları bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Duygusal çatışma düşük düzeyde ve bilişsel çatışma yüksek düzeyde olduğunda ise, bireylerin örgütü terk etme niyetleri azalmaktadır. Fakat her iki çatışma türü de yüksek olduğunda, bu niyet artış göstermektedir. İşten ayrılmalar, örgütü terk etmeler ise örgütün kaliteli insan sermayesini kaybetmesine ve işgücü maliyetlerinin artmasına neden olan bir süreçtir.

c. Güven ilişkisi, bireylerin ve örgütlerin başarısında önemli bir rol oynar. Bireyler arasında güven yüksek olduğunda, bireyler, bilgilerini birbirleriyle paylaşır, işbirliği yapar ve koordinasyonları yüksek olur. Duygusal çatışmalar, bireyler arasında yüksek güven söz konusu olduğunda çok daha kısa sürede çözülür. Bilişsel çatışmalarda ise birey kendini güvenli bir ortam içerisinde hissettiğinde işe yönelik karşıt fikirlerini daha rahatlıkla paylaşır. Olumlu bir çalışma ortamı yaratan güven, örgütün yenilik kapasitesinin artmasına, daha hızlı hareket etmesine, koordinasyon ve işbirliği yaratılmasına neden olur. Fakat yüksek düzeyde yaşanan çatışmalar, özellikle gruplar arasında olduğunda, örgütün genel güven düzeyini düşürmektedir. Gruplar arasında rekabete dayalı, engelleyici ilişkiler olduğunda, diğer gruba karşı düşmanca veya olumsuz tutumlar oluşmaktadır. Rol çatışması da, bireyin örgüte duyduğu güveni azaltmakta ve örgütten ayrılma eğiliminin oluşmasına neden olmaktadır.

d. Bilişsel çatışma, bireylerin yaratıcılığını, öğrenme isteğini arttırmaktadır. Fakat çatışmanın yoğunluğu arttıkça ve gerilim yükseldikçe, üyelerin performansı ve iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Özellikle işbirliği ve koordinasyonun gerekli olduğu takım çalışmalarında bireyler arasında yaşanan şiddetli çatışmalar, takım üyelerinin birbirlerinden bilgi saklamalarına, rekabet etmelerine ve iş performanslarının azalmasına neden olmaktadır. Orta düzeyde olan bilişsel çatışmada bireyler daha esnek, daha rahat olmakta ve daha yaratıcı fikirler geliştirmekteyken; yüksek düzeyde olan çatışmada bilişsel sisteme çok yüklenilmekte ve bir süre sonra bireyler kendilerine gelen enformasyonu algılamamakta, sonuçta da yaratıcılıkları veya problem çözme yetenekleri azalmaktadır. Bilişsel çatışma çok yüksek olduğunda, hem takımların hem de bireylerin yenilik kapasitesini olumsuz etkilemekte, kısa dönemli hedefler belirlenmemektedir. Bireylerin üyesi oldukları

gruptan duydukları tatmin azalmakta, bireyler grubu başarısız algılamakta ve gelecekte aynı grupla çalışmak istememektedirler.

e. Çatışmaların yoğun yaşanması, liderlerin otokratik bir tarzı benimsemesine ve örgüt yapısının katı, merkeziyetçi olmasına neden olmaktadır. Özellikle astlar ve üstler arasında duygusal çatışmaların yaşanması, astların liderlerine olumsuz duygular beslemelerine ve onların yaratıcılık, duygusal destek verme gibi temel liderlik becerilerine sahip olmadıklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Oysaki çatışma durumlarında, karizmatik gücü taşıyan ve çalışanları esinlendirerek, onları yeni fikirler ve çözüm yolları düşünmeye ve bulmaya motive eden dönüşümcü liderler faydalı olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen çatışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda; kişilerin empati yeteneklerinin geliştirilmesi, öz güvenlerinin artırılması, stresle mücadele etme başarılarının artırılması, tükenmişlik sendromunun ortadan kaldırılması, iş tatmininin artırılması, kendi fikirlerini açıkça yönetimle ters düşme endişesi yaşamadan açıklayabilmeleri, örgüt açısından da ekip çalışmasının etkili bir şekilde yapılabilmesi ve ortak bir amaç için çalışıldığı bilincinin aşılaraq birlik ve beraberliğin sağlanması maksadıyla, hem kişisel hem de örgüt gelişimi ve sağlığı için örgütlerde durum değerlemesi yapabilecek ve gerekli önlemleri alabilecek insan kaynakları, rehberlik danışma merkezlerinin kurulup kişilerin mesleki gelişimlerinin artırılması için yönetim tarafından desteklenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### **3.3 Hastanelerde Çatışmaların Yönetimi**

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarfa üstünlük üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Karip, 2013: 43).

Çatışma, birey, grup ve örgüt düzeyinde karşımıza çıkabilen, günlük etkileşimler içerisinde sık sık karşılaşılabileceğimiz doğal bir olgudur. Bu nedenle iş yaşamında çatışmadan kaçınmak ya da çatışmayı bastırmak yerine konusuna ve yoğunluğuna bakarak çatışmayı yönetmek gerekir. Çatışmanın varlığına rağmen

çatışmayı yok sayma istemi ya da yönelimi duygusal açıdan farkındalığın ve derinleşmenin önüne geçen bir unsurdur (Aktaş, 2013:84).

Duygusal çatışmalar, ilişkilerdeki bireysel anlaşmazlık, küskünlük ve çekişmelerdir ve örgütte azaltılmaları gerekir. Bilişsel çatışmalar ise işin yapılış şekli ile ilgili, anlaşmazlığın nedeni amaç ve görevlerle ilgili farklı görüşlerin varlığı olduğundan örgütün değişim ve rekabet için ihtiyaç duyduğu çatışmalardır. İş yaşamında yöneticilerin bilişsel çatışmaya ihtiyacı vardır. Çünkü karşıt fikirlerin söylenmesi, alınacak kararların tartışılması hem en doğru kararın alınmasını sağlar hem de alınan karar üzerinde uzlaşma sağlandığından her üyenin kararı benimsemesini beraberinde getirir. Burada üzerinde durulması gereken unsur, bilişsel çatışmanın yoğunluğudur. Şiddet seviyesi yükselen bir bilişsel çatışmanın duygusal çatışmaya dönüşme riski oldukça fazladır. Zamanında müdahale edilmezse bu yönde bir çatışma hem örgütteki ilişkilere zarar verir, hem de birey ve takım performansını düşürür (Özdemir vd., 2012:47).

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü çok önemli fonksiyonların yanında, örgütsel etkililik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir konumda yer alır. Liderlik, etkili yönetim, planlama, takım çalışması, yaratıcılık, amaçların belirlenmesi, sorun çözme ve örgütün yeniden yapılandırılması vb. noktalardaki başarı, çatışma yönetimindeki başarı oranına bağlıdır (Akçakaya, 2003) .

Çatışma nedenlerinde de belirtildiği gibi çok karmaşık bir yapıya sahip hastanelerde, özellikle karşılıklı bağımlılık yüksek olduğundan yaşanan çatışmaların sonuçlarının hastalara yansımaması için yöneticilerin çatışmaları göz ardı etmeden etkin bir şekilde yönetmeleri çok önemlidir. Çatışmalar her ne sebeple çıkarsa çıksın nedenlerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Duygusal çatışmaların minimum seviyeye çekilmesi, kişilerarası ilişkilerin güçlendirilmesi gerekirken, bilişsel çatışmaların da hastanenin yararına artırılması örgüt verimliliğinde olumlu sonuçlar doğuracağı değerlendirilmektedir. Her iki durumda da çatışmanın birey ve örgüte vereceği olumlu ve olumsuz sonuçlarının iyi analiz edilerek müdahalesinde gecikilmemesi gerekmektedir.

İletişimde isteksizlik göstermek, görünürde hiçbir neden olmadığı halde kızmak, verimliliğin sürekli olarak düşmesi, moral bozukluğu, hastalık gerekçesiyle işe gelmeme, iş kazalarının ve hataların artması, görüş ayrılıkları olduğunda bağırıp çağırmaya başlamak, kapıyı çarpmak gibi davranışlar göstermek (Karip, 2013:51)

çatışmaların habercisidir. Yöneticiler tarafından bunların çok iyi gözlenmesi ve çatışma yönetiminde hangi yöntemlerin kullanılacağına belirlenmesi maksadıyla çok önemlidir.

### **3.3.1 Çatışmaların Teşvik Edilmesinde Kullanılacak Örgütsel Yöntemler**

Çatışma analizinin yapılması, çatışmanın çözülmesi mi yoksa çatışmanın teşvik edilmesi mi gerektiğine karar verilmesini sağlayacaktır. Burada en önemli nokta, çatışmanın teşvik edilmesi ve çözülmesi arasındaki farkın tam anlamıyla anlaşılması gerektiğidir. Örgütte hiçbir düzeyde ve türde çatışma yaşanmıyorsa, çalışanlar durağanlıktan memnunsalr, yöneticilerin çatışmayı teşvik etmesi doğru bir yöntem olabilir. Bu yönde bir çatışma, örgütte yenilik, dinamizm ve farklılık getirecektir. Yöneticilerin, ne zaman çatışmayı teşvik edecekleri, ne zaman çatışmayı çözeceklerini bilmeleri gerektiğini belirtilerek çatışmaların teşvik edilmesinde kullanılacak örgütsel yöntemler şu şekilde açıklamışdır (Özdemir vd., 2012:49-50):

#### **3.3.1.1 İletişimi kontrol etmek**

Taraflar arasında iletişim kanalları kullanılarak bizler-onlar ayrımı yaratıldığında gruplar arası rekabet ve çatışma teşvik edilmiş olur.

#### **3.3.1.2 Örgüt yapısını değiştirmek**

Örgüt büyüklüğü, performans ve ödül dağılımı, örgüt yapısına ilişkin özellikler potansiyel çatışma kaynaklarıdır. Çatışmayı teşvik etmek için birimlerin sayısı artırılabilir; birim sayısı arttıkça bürokratik süreçler artar ve uzmanlaşmayla birlikte çatışma potansiyeli yükselir. Özellikle çalışanlar arasında rekabeti artırarak da çatışma yaratılabilir.

#### **3.3.1.3 Liderlik biçimini değiştirmek**

Çatışmayı teşvik etmek için kullanılabilir bir diğer yöntem ise liderlik pozisyonuna fazla otoriter, kendine güveni düşük kimseleri getirmek olabilir. Bu tür bir değişim bireyler arasında gerginlik yaratacaktır.

#### **3.3.1.4 İşlerin yapılış biçimini değiştirmek**

İşlerin uzun zamandır aynı şekilde yapıldığı örgütlerde değişime gitmek ve işin yapılış şeklini veya prosedürünü değiştirmek de çatışmayı teşvik edebilir.

#### **3.3.1.5 Farklı bireyleri işe almak ya da görev yerlerini değiştirmek**

Grup veya birim içinde bilişsel çatışmaları harekete geçirmek için mevcut çalışanlardan daha farklı düşünen, inançları, eğitimi, değerleri, deneyimleri ile onlardan farklılaşan yeni üyeleri grup veya birim içerisine dâhil etmek de faydalı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Grubu büyütmek de çatışma yaratmak açısından kullanılabilir yöntemler arasındadır.

#### **3.3.1.6 Programlı bir şekilde çatışma yaratmak**

Bilinçli ve sistematik bir şekilde çatışma yaratılır. Yönetici, gerçek fikir ve duygularını içermeyen ama sırf karşıt, zıt olan görüşleri sanki kendi fikirleriymiş gibi dile getirir. Mevcut güç dağılımını değiştirmek, etkileşim kalıplarını yenilemek, motivasyon ve dikkati artırmak amacıyla ortada gerçek bir çatışma konusu yokken, yapay bir çatışma yaratılmasını sağlar. Programlı bir şekilde çatışma yaratmanın iki yolu vardır: Şeytanın Avukatlığını Yapmak ve Diyalektik Tartışma.

#### **3.3.2 Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilir Örgütsel Yöntemler**

Örgütsel çatışmaların çözümüne ilişkin yöntemlerin çatışmaların neden kaynaklandığına, tarafların kimler olduğuna ve çatışmanın yaşandığı örgüt yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla şu yöntem en doğru yöntemdir demek her zaman mümkün değildir. Hepsinin ortak noktası, örgütün zarar görmeden çatışmanın örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çözüme kavuşturulmasıdır. Tüm çatışma yönetimi teknikleri, yöneticilerin bunları uygulamadaki becerilerine, örgütün yapısına ve içinde bulunan şartlara göre farklı şekillerde kullanılabilir. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin bu süreçte tarafsız bir rol üstlenerek gücünü ve otoritesini çatışmaları çözmekte ve tarafları birbirlerine yaklaştırmakda kullanmalıdırlar.

Literatürde örgütsel çatışmaları çözümede kullanılan başlıca yöntemler aşağıdaki gibidir (Akca ve Erigüç, 2006; Uysal, 2004). Problem çözme, daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, kaynakların genişletilmesi, uzlaşma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanma, meşgul etme, örgütsel önlemler alma, hakeme başvurma, oylama ve kura çekme. Bunun yanı sıra örgütsel çatışma yöntemlerini geçici ve nihai çözüm yöntemleri olarak inceleyen (Aslan, 2003; Çağlayan, 2006; Şendur, 2006) kişiler ise, geçici çözüm yöntemlerini; kadercilik, kaçınma, iş birliği, güç kullanma, yumuşatma, müzakere etme, uzlaşma, ortak bir düşman bulma ve davranış değiştirme olarak belirtmişlerdir. Nihai çözüm yöntemleri ise; problem çözme, iletişimin artırılması, hizmet içi eğitimin sürekliliğinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, etkin performans değerlendirme ve ödüllendirmenin uygulanması, etkin ekip çalışmasının uygulanması, daha üst amaçların belirlenmesi ve çalışanların yönetime katılmasının sağlanması olarak değerlendirmişlerdir.

Ayrıca Şendur (2006)' a göre; çatışmanın çözümüne ilişkin yöntemlerin geçici veya kalıcı çözümler olabileceği gibi bazen örgütün verimliliğini artırdığı düşünülen çatışmaların özendirilmesi ya da bir takım alternatiflerle çatışma yaratılmasının mümkün olduğunu belirtmiş ve çatışmaların özendirilmesini; uygun yöneticilerin seçilmesi, örgütün yeniden yapılandırılması, yeni elemanların örgüte alınması, rekabete teşvik etmek olarak belirtmiş ve çatışmaların geçici çözüm yöntemlerinde diğerlerinden farklı olarak çözümü üstün kararına bırakmayı belirtmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalarda da belirtilmiş olan çatışma yönetme yöntemlerini aşağıdaki şekillerde sıralayıp açıklamak mümkündür:

### **3.3.2.1 Kaçınma ve bağlanmama**

Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Bu yöntem kesinlikle çatışmayı çözmeyecektir. Ancak, çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde yararlı olabilir (Koçel, 2013:656). Ayrıca çatışmaların çapları küçükse de bu yöntem etkili olabilir.

### **3.3.2.2 Problem çözüme**

Bu yöntemde temel amaç çatışmanın üzerine tam anlamıyla giderek çatışmayı çözmektir. Yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek sorunu tüm yönleriyle inceleyip ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Bu taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder, bu nedenle oldukça uzun zaman alabilir. Taraflar inatlaşmaz ise ve iyi niyetlerle soruna yaklaşırlarsa, tartışmalar kendilerine birçok konularda yararlar sağlayacaktır ( Eren, 2013:600). Bu yöntem özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yolun sonuç vereceği şüphelidir (Koçel, 2013:656).

### **3.3.2.3 Yumuşatma**

Kısa vadeli çıkar hesapları yerine, uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulamak ve durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığını belirterek vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yöntemi denilmektedir. Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır (Aslan, 2003).

Yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder. Örneğin "kaderlerimiz birleşik", "bir aile gibiyiz" gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir. Çatışma sürecine, tarafların anlaşmazlık noktaları yerine anlaştıkları hususlarla başlayıp tarafları çatışmayı çözmek için birbirleri ile konuşur hale getirmek de bir anlamda yumuşatma örneğidir (Koçel, 2013:656). Bu yöntemle çatışmanın tamamen çözülemeyeceği ve uzun vadede de tekrar ortaya çıkabileceği aşıkardır.

### **3.3.2.4 Güç kullanma**

Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, "burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir (Koçel, 2013:656). Çatışmaların devam etmesi veya sonlanması durumunda yönetici sahip olduğu ödül ve ceza yetkisini kullanacağını açıkça ifade edebilir. Yöneticinin verdiği kararlar her iki taraf içinde memnun edici

olmayabilir ancak kabul edilmek zorunda kalınacaktır. Fakat bu yaklaşım çalışan ve yöneticiler arasında olumsuz etkiler oluşturacak, çatışmaların uzun vadede kökeninden çözümlenmesini sağlamayacaktır.

### **3.3.2.5 Uzlaşma**

Çatışmaya taraf olanlar arasında ortak bir yol bulunarak çatışmayı çözmeye uzlaşma yöntemi denir. Geçici bir çözüme ulaşmada, zaman sıkıntısının yaşandığı durumlarda, her iki tarafında problemini kısmen çözmek ve kazanan veya kaybeden tarafın oluşmasını engellemek amacıyla bu yöntem kullanılır.

Pazarlık, üçüncü tarafın müdahalesi, oylama, farklılıkların paylaşılması gibi yöntemlerle uzlaşma sağlanabilir. Özellikle hastanelerde çatışma çözümünde en sık kullanılan yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2003).

### **3.3.2.6 Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme**

Ortak bir hedefin tanımlanması, çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarının idrak edilmesiyle başlanılarak, bu hedefin her iki tarafın da amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı bir amaç olduğu, çatışan tarafların aralarındaki farklılıkların bir yere bırakılarak bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmelerini ve yardımlaşmalarını amaçlamaktır.

Bu yöntemde çatışmaları uzun süreli olarak ortadan kaldırmaz, ortak amaç ve hedeflere ulaşılmıca çatışma yeniden başlayabilir.

### **3.3.2.7 Taviz verme**

Çatışma içinde olanların çatışmaya konu olan istek ve arzularından biraz vazgeçerek ortak bir zeminde buluşup çatışmayı çözmeyi ifade eder. Anlaşmanın taraflara yarar sağladığı inancı kuvvetli olursa taraflar birbirlerine taviz verirler. Bu yöntem sayesinde çatışma çözüme kavuşturulduğundan çatışmanın galibi yoktur. Hangi tarafın ne kadar taviz vereceği gücü ile doğru orantılıdır. Çatışmaya taraf olanların taviz vermeleri güçlerine göre belirlenir. Ne kadar güçlü ise o oranda az taviz verirler (Güney, 2011:309). Çoğu kez bu yöntem geçici bir çatışma yönetimi yöntemidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir.

### **3.3.2.8 Çatışmaya taraf olanları değiştirme**

Çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerini değiştirme de bazen çatışma yönetiminde yöneticiler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu yolun diğer bir uygulama şekli de, çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektedir. Bu ikinci yolun zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen uzun vadede daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir (Koçel, 2013:657).

### **3.3.2.9 Oylama**

Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözülmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde objektif davranamayacağı gibi söz konusu sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir (Eren, 2013:601).

Özellikle çalışanların menfaatleri ile örgütün menfaatleri oylama yönteminde çelişebilir. Çalışanlar kişisel menfaatlerini örgütünkinden üstün tutarlar ise örgüt yararına kararlar alınamayabilir. Çatışma çözümünde çalışanlar ve yönetimin bu konuda hassasiyetle düşünerek duygusal olmadan oylarını kullanmalarını sağlanmalıdır.

### **3.3.2.10 Çalışanların yönetime katılmasının sağlanması**

Çatışma yönetimideğişken bir süreçtir. Grubun yapısı, işleri ve karar almaları, girdilerin etkisi, tüm etkinlikler yoluyla oluşan bir tarzıdır. Karar alma etkinliği, geniş açıdan iletişim yoluyla karar vermedir. Sadece hedeflere yönelme değildir (Aslan, 2003). Örgütlerde çalışan tüm bireyler kendileri ile ilgili bir karar aşamasında, kendi fikirlerinin de alınmasına önem göstermektedirler. Günümüzde de katılımcı yönetim yani; astlarının fikirlerini alan, sorun çözme ve karar alma sürecinde astlarının önerilerine açık olan ve bu önerileri uygulamaya istekli önder davranışları ifade

etmektedir. Bu yönetim çerçevesinde örgütte çalışanların temsilcileri vasıtası ile işletmede alınan tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmasıdır.

### **3.3.2.11 İletişimi artırmak**

İletişim eksikliği çatışmaların en temel nedenlerinden birisidir. İletişim tam ve doğru gerçekleşmediğinde, yanlış anlaşılmalarda bunun sonucu da olumsuz tutum ve davranışlar gerçekleşmektedir. İletişim artırılarak tarafların birbirlerini daha iyi tanıması sağlanacağından, örgüt içerisinde yanlış anlaşılmalarda azalacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kalkacaktır.

Yetersiz bilgi alış verişi ve algılama hatalarından kaynaklanan çatışmaların önlenmesi için de tarafların daha sık bir araya getirilerek birbirlerini tanımaları, koşul ve önceliklerini anlamaları, beklentilerinin nedenlerini kavramaları. Yöneticilerin aldıkları kararları, kararların nedenlerini ve sonuçlarını ilgili birim veya bireylere açıklamaları da, çatışmayla yakından ilgisi olan adalet algılarının olumlu bir şekilde oluşmasına katkı sağlamaktadır. Üst ve astlar arasında düzenli bir etkileşimin ve adalet algısının oluşumu için iletişimin etkin bir şekilde çalışması önemlidir (Özdemir vd., 2012:52).

### **3.3.2.12 Kaynakları artırmak**

Örgütlerde yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinden birisi de kıt kaynakların paylaşılmasıdır. Kaynakların dağıtımını örgüt içerisinde oluşan rekabeti doğrudan etkileyebileceği için önemlidir. Bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşabilmesi için kıt kaynakların yönetim tarafından en etkin bir şekilde dağıtılması ve mümkünse olası çatışmaları engelleyebilmek için artırılması çatışma çözümünde etkili bir yöntem olacaktır.

### **3.3.2.13 Kural ve rol tanımlamalarını artırmak**

Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanan çatışmaları çözebilmek veya oluşmadan engellemenin en iyi yöntemi, görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının yeniden gözden geçirilerek, yazılı hale getirilmesi ve ilgili herkese tebliğ edilmesi ile mümkündür.

Çatışmanın nedeni, görevlerin bireylerin kişilik özellikleri veya yetenekleri ile uyuşmaması ya da bireylerin iş yükünün çok fazla olması, bu tür rol çatışmalarını çözmek için rol analizlerinden faydalanılabilir. Rol analizini ise şu beş adımda gerçekleştirmek mümkündür: Öncelikle rolün amacı ortaya koyulur, kişinin rol algısının değerlendirilmesi, rol sahibinin beklentileri, rol sahibinden beklentiler ve rol profilinin çizilmesi ile birey, grup ve gruplar arası karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda belirsizlikleri ve aşırı iş yükünden kaynaklanan çatışmaları çözmeye yardımcı olur (Özdemir vd.,2012:52).

#### **3.3.2.14 Çatışma yönetimi eğitimi düzenlemek**

Kişilerin arasında yaşanan anlaşmazlıkların nasıl çözülebileceğine yönelik eğitimler vermek, özellikle de yöneticiler için uzun vadede maliyetli de olsa çatışma yönetiminde kurum menfaatine olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle farklı görev yerlerindeki kişilerin aynı anda, aynı yerde ve aynı eğitime tabi tutulmaları önemlidir (Özdemir vd., 2012:53).

Kişilere anlamak için dinlemeyi, sen ile başlayan ifadeler yerine "benim görüşüm böyle" gibi ben ile başlayan ifadeleri kullanmayı, çatışma pozisyonlarına değil nedenlerine odaklanmayı, kişilere yumuşak, problemlere sert davranmayı, kişilere etkin empati kullanma özelliğinin aşılması gibi bir çok özellik bu eğitimlerle kazandırılabilir.

#### **3.3.2.15 Çalışma koşullarının iyileştirilmesi**

Çalışma ortamının, bir kurumun motivasyon, verimlilik ve iş doyumuna üzerine etkisi son derece büyüktür. Kurum içinde ihtiyaçların karşılanamaması ve engelleyici çalışma koşullarının bulunması saldırganlığa ve çatışmaya yol açabilmektedir (Aslan, 2003).

Çalışma ortamında bulunan araç ve gereçlerin yeterli düzeyde olması, birimlerin iş yoğunluğunun çok iyi analiz edilerek iş yüküne göre birimlerde uygun sayıda personel çalıştırılması, personelin dinlenme yerlerinin ve sosyal tesislerinin iyileştirilmesi, yeterli derece sağlık ve emniyet tedbirlerinin alınması, çalışma ortamının aydınlatma, ısı ve gürültü şartlarının iyileştirilmesi gibi işi kolaylaştırıcı

bütün faktörlerin yönetim tarafından personel lehine düzenlenmesi çalışanların motivasyonunu artıracaktır.

### **3.3.2.16 Stres yönetimi**

Stres, günümüz örgütlerinde hızlı yaşanan değişimlerden dolayı çalışan bireylerin yüzleştiği, artarak ve derinleşerek geçmişe oranla çok daha fazla ağırlık kazanan bir konudur. Stresin sağlık üzerindeki olumsuz etkileri konusunda sayısız çalışma bulunmaktadır. Özellikle hemşirelerdeki iş stresi son 20-30 yıldır kapsamlı olarak çalışılan bir konu haline gelmiştir. Stres, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarında büyük sorunlara yol açmasının yanı sıra örgütsel etkinlik ve verimlilik, yüksek iş gücü devri, işe devamsızlık, verilen hizmetin sayı ve kalitesinde düşme gibi örgütsel açıdan pek çok soruna yol açmaktadır (Önder vd., 2014).

Sağlık sektörünün temel hizmet ürününü doğrudan insan hayatı oluşturmaktadır. Bundan dolayı büyük risk ve belirsizlik koşulları altında insan hayatını tehlikeye atabilecek her unsurun bertaraf edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda, sağlık sektöründe hizmet veren çalışanların stres faktörlerinin ve düzeylerinin doğru biçimde analiz edilmesi, yönetilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekir. Çatışma nedenlerinde belirttiğimiz her bir faktörün bir stres kaynağı, her bir stres kaynağının da bir çatışma nedeni olacağı unutulmamalıdır.

Ayrıca çatışma yönetimi yöntemlerine ek olarak; politik yaklaşımlar gibi her iki tarafı da idare etmek maksadıyla yapılan yaklaşımlar, hakeme başvurmak, yargıya intikali kolaylaştırmak, kura çekmek, ekip çalışmasını artırmak, ortak düşman bulmak, kişiler arasında destekleyici ilişkiler kurmak, sosyal etkinlikleri artırmak, anket uygulamak ve sonuçları paylaşmak gibi bir çok yöntem de çatışmanın yönetiminde kullanılabilir.

### **3.3.3 Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilecek Bireysel Yöntemler**

Kişiler arası çatışma yönetimi, kişilerin çatışmayı yönetmek için verdikleri tepkileri veya davranışları ifade etmektedir. Çatışma yönetiminde kullanılan bireysel stiller temelde üç yaklaşım üzerine kuruludur. Bu yaklaşımlar, kazan-kazan yaklaşımı, kaybet-kazan yaklaşımı ve kaybet-kaybet yaklaşımıdır.

Kazan-kazan yaklaşımı, çatışmada yer alan her iki tarafın da amaç ve isteklerine ulaştığı durumları ifade eder, kaybet-kazan yaklaşımı ise çatışmada bir

tarafın amaç ve isteklerine ulaşırken, diğer tarafın amaç ve isteklerine ulaşamadığı durumları ifade eder. Kaybet-kaybet yaklaşımında ise amaç ve isteklerine ulaşmayı başaran hiçbir çatışma tarafı söz konusu değildir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde bireysel çatışma yönetim stillerini rekabet, uyum, işbirliği, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çeşide ayırmak mümkündür (Özdemir vd., 2012:55).

Hangi çatışma stilinin ne zaman ve nasıl kullanılacağı tarafların konumlarıyla ilgilidir. Kişinin astıyla yaşadığı çatışmada kullandığı yöntemle, üstüyle yaşadığı çatışmada kullandığı yöntem veya arkadaşlarıyla yaşadığı çatışmalarda kullanacağı yöntem aynı olmayacaktır.

Ortamdaki koşullara göre uygun olan veya olmayan çatışma yönetim stillerini, hangi koşulda hangi stilin kullanılması gerektiği aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Koşullar	Uygun Olmayan Koşullar
İş Birliği	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Karmaşık konular varsa</li> <li>2.Doğru çözümler için farklı fikirlerin sentezine ihtiyaç duyuluyorsa</li> <li>3.Kararları başarıyla uygulamak için farklı tarafların bağlılığına ihtiyaç duyuluyorsa</li> <li>4.Sorun çözmek için zaman varsa</li> <li>5. Tek bir taraf sorunu çözemiyorsa</li> <li>6. Ortak sorunları çözmek için farklı tarafların kaynaklarına ihtiyaç varsa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Sorun veya görev basitse</li> <li>2.Acil karar almak gerekiyorsa</li> <li>3.Diğer taraflar sonuçla ilgilenmiyorsa</li> <li>4.Diğer tarafların sorun çözme becerileri yoksa</li> </ol>
Uyum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Senin yanlış olabileceğini düşünüyorsan</li> <li>2.Konu diğer taraf için daha önemliyse</li> <li>3.Gelecekte diğer taraftan yardım almak için şimdi bir şeylerden vazgeçmek istiyorsan</li> <li>4.Çok güçlü değilsen</li> <li>5.Karşı tarafla ilişkileri korumak senin için daha önemliyse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konu senin için önemliyse</li> <li>2.Haklı olduğunu düşünüyorsan</li> <li>3.Diğer taraf haksızsa veya etik dışı davranıyorsa</li> </ol>
Rekabet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu senin için önemliyse</li> <li>2.Acil karar almak gerekliyse</li> <li>3.Karşı tarafın alacağı karar senin aleyhineyse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu karmaşık</li> <li>2.Konu senin için önemli değilse</li> <li>3.Taraflar eşit güce sahiplerse</li> <li>4.Kararların acilen alınması gerekmiyorsa</li> </ol>
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu önemsizse</li> <li>2.Karşı tarafla çatışmanın maliyeti fazlaysa</li> <li>3. Bir süre ortamı yumuşatmak gerekiyorsa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu önemliyse</li> <li>2. Karar verme sorumluluğu sana aitse</li> <li>3.Acilen konuyla ilgilenmek gerekiyorsa</li> <li>4. Taraflar sorunu ertelemek istemiyorlarsa</li> </ol>
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Taraflar eşit güce sahipse</li> <li>2.İşbirliği veya rekabet stili başarılı olmayacaksa</li> <li>3.Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm bulunması gerekiyorsa</li> <li>4.Fikir birliğine ulaşamıyorsa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Bir tarafa daha güçlü ise</li> <li>2.Sorun, sorun çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık</li> </ol>

**Şekil 3.1:** Ortamdaki koşullara göre uygun olan veya olmayan çatışma yönetim Stilleri (Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13 (3): 219.)

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İLETİŞİM TÜR VE BİÇİMLERİ, İLETİŞİM ÖĞELERİ, TEMEL İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

İnsan yaradılışı nedeni ile tek başına yaşayamaz. Varlığını sürdürebilmek için geçmişten bu yana sürekli diğer insanlara ihtiyaç duymuştur. Diğer insanlarla birlikte olabilmenin en önemli aracı ise iletişimidir. Bu nedenle iletişim, var olmak ve yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. Kendimizi, çevremizi, ait olduğumuz toplumu anlamamız için etkin iletişim şarttır. Kişiler arası ilişkilerdeki sorunlar ve bu sorunlara bağlı ortaya çıkan pek çok psikolojik bozukluğun temelinde de iletişim eksikliğinin yattığı aşikardır.

İletişimin başlangıcı ailedir. Anne, baba ve çocuk arasında başlayan bu iletişim, büyüyerek tüm toplumun birbiriyle iletişimini oluşturmaktadır. Alma, verme ve isteme iletişimde olgunlaşma için önemlidir. Yalnızca alan olmak, vermekten uzak tutumlarda bulunmak bencilliktir. Kişiler arası ilişkilerde uzlaşma zorunluluğu olmaksızın, farklılıklarına özen ve saygı göstermek doğru davranış biçimidir. Kişiye gösterilen saygı neticesinde de yaşanabilecek çatışmalar minimize edilmiş olacaktır.

İletişimde bilgi akışının iki yönlü olması gerekmektedir. Bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine "enformasyon", karşılıklı bilgi alışverişine ise "kominikasyon ya da iletişim" adı verilir. Bu kapsamda insanlar arasındaki bütün konuşmaları, iletişim olarak kabul edemeyiz. Örneğin ana-babalar ya da amirler, çocuklarına/memurlarına sadece bir takım emirler verip, onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle ilgilemezlerse, bu tavırlarını "iletişim" değil "enformasyon", yani tek yönlü bilgi iletimi olarak kabul etmek pek de yanlış olmayacaktır (Dökmen, 2008:38).

Psikoloji ile ilgili bilim dalları incelendiğinde iletişim kelimesinin tanımının çok değişik şekillerde yapıldığı görülmektedir. Basitce iletişim; mesajın kaynak (gönderici) ve hedef (alıcı) arasında aktarılma sürecidir. Yani kaynak ve hedef arasında mesaj alış verişidir. İletişim en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir. Bilinçli ve bilinçli olmadan başka birini etkilemek için yapılan her şey iletişim olarak tanımlanabilir (Karip, 2013:99).

Örgütlerde olduğu gibi, farklılıklarıyla bir araya gelenleri, bir arada tutan temel unsur iletişimdir. Kişiler arası ilişkilerde, ilişkilerin içten ve samimiyet ilkelerine göre yürümesi, içine sinmeyen eylemleri yapmaya hayır diyebilmektir. İlişkilerin devamlılığını temin etmede, uygun dille hayır diyebilmek de çok önemlidir (Aktaş, 2013:68-71).

Kişiler arası iletişimden kaynaklanan engellerin de çatışmalara neden olduğu bir çok bilim adamı tarafından kabul edilmektedir. Yöneticilerin başarısında da etkin bir iletişimin faktörü çoktur. Çünkü yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araç iletişimdir.

İnsan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, amacına iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek veya yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşındakini etkilemektir. Örgütsel ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etme ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alışverişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinliktir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 31) .

#### **4.1 İletişim Tür ve Biçimleri**

Çeşitli iletişim tür ve biçimleri vardır. Genel olarak iletişimin gerçekleştiği ortamlara göre yapılan sınıflandırmaya göre iletişim şu dört başlık altında incelenebilir: Kişinin kendisiyle iletişimi, kişiler arası iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimidir.

#### **4.1.1 Kişinin kendisi ile iletişimi**

İletişim önce bireyin kendi içerisinde başlar. Mesajı gönderen ve alan aynı kişiye, buna kişinin kendisiyle iletişimi denir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 99). Kişi kendini ne kadar tanıyor ve ne kadar anlıyorsa kendisi ile iletişimi o derecede başarılı olacaktır. Bunun sonucu da çevresiyle iletişimine yansıtacaktır. Beslenmenin önemi insan biyolojisi için ne anlama geliyorsa, iletişim de insan psikolojisi için aynı anlama gelmektedir.

#### **4.1.2 Kişiler arası iletişim**

Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere (Dökmen, 2008:41), iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişine (Tutar ve Yılmaz, 2013: 100) veyahut mesaj gönderenin ve gönderilenin başka insanlardan oluştuğu iletişim biçimine (Özdemir vd., 2012:146) kişiler arası iletişim denir. Kişiler arası iletişim için tarafların yüz yüze ya da iletişim araçlarıyla birbirlerine mesaj aktarması gerekmektedir.

Kişiler arası iletişim sözlü ya da sözsüz olarak gerçekleşebilir. Mesaj her zaman karşı tarafa sözle gönderilmez. Bazı durumlarda kişilerin beden dilleri ile gönderdikleri mesajlarla iletişim sağlanır. Kişilerin birbirlerine ne söylediklerinden çok nasıl söyledikleri de bu iletişimde çok önemlidir. İnsan ilişkileri kurmada ve sürdürmede bu hususun önemi aşikardır. Yani gönderilmek istenen mesajın, alıcı tarafından doğru algılanıp yorumlanması gerekmektedir. Alıcı etkin dinlemeyi gönderici de mesajı açık ve net göndermeyi bilmelidir. Ayrıca kişiler arası iletişim örgütsel iletişimin de başlangıcıdır.

#### **4.1.3 Örgütsel iletişim**

Örgütsel iletişim, örgüt amacına yönelik faaliyetlerin yürütülmesinde, örgüt içinde veya dış çevresiyle çalışanlar ya da birimler arasında oluşan mesaj alışverişidir. Dökmen (2008:56)' e göre de örgüt; iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş

insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur. Temelini yine kişiler arası iletişim oluşturur. Her türlü bilgi alışverişi örgütlerde iletişim sayesinde yapılır.

Özellikle hastaneler gibi birimlerin birbirine bağımlı olduğu yapıdaki örgütlerde, kişiler ve birimler arası koordinasyon, iş birliği, planlama, örgütlenme, yönetme, yöneltme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yapılabilmesi için etkin bir iletişimin olması şarttır.

Örgütsel iletişim, örgüt ve onun yönetimi için birkaç önemli amaca hizmet eder. Bunlar; bilgi paylaşımı, geri bildirim, entegrasyon, ikna etme, heyecanlandırma, ve yenilik yapma gibi fonksiyonlardır ( Tutar ve Yılmaz, 2013: 218).

Örgütlerde iletişim iki yolla yapılır. Birincisi formel iletişim; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çarpaz iletişimdir. İş talimatları ( emir, yönerge, talimat) vermek gibi yöneticiden astlara doğru yapılan yukarıdan aşağı iletişim; hiyerarşik yapılar arasındaki faaliyetleri koordine ederek irtibatın sağlanmasına yardımcı olur. Astların gerekli bilgileri üstlerine verme, öneri ve şikayet kutusu gibi uygulamalar aşağıdan yukarı doğru iletişimi oluşturur.

Aşağıdan yukarıya iletişimin yöneticiler tarafından çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Sadece geri bildirim olarak görülmemeli, örgütsel açıdan şeffaflık getirdiği ve örgütsel iletişimin etkinliğini artırdığı unutulmamalıdır. Çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi, yönetime katılımın sağlanması ve yeniliklere imkan verebileceği için aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları açılmalıdır.

Yatay iletişim ise; hiyerarşik düzende aynı düzeyde olanlar arasındaki iletişimdir. Koordinasyon ve işbirliği için önemlidir. Personelin çalışma arkadaşlarıyla yaşayabilecekleri çatışma nedenlerini de azaltacağı aşıkardır.

Çarpaz iletişim; bir yönetici ile alt basamaktaki bir çalışan arasında ya da çalışan ile başka bir birimin yöneticisi arasında hiyerarşik düzene bağlı kalınmaksızın yapılan iletişimdir.

Örgütlerde gerçekleşen ikinci tür iletişim yolu ise informel yani doğal iletişimdir. Arkadaşlık ve dostluk ilişkileri, merak, dedikodu, yakıştırma, rivayet ve örgüt dışında oluşan sosyal birliktelikler bu iletişime örnek gösterilebilir. Kontrol altında ve yöneticiler tarafından sürekli takipte bulunulması gerekir. Örgütsel yapının aksaklıklarını yöneticiye yansıtabileceği gibi, örgüt sınırlarının açığa vurulması, yanlış bilgi ve görüşlerin yayılması gibi örgüte zarar verebilecek olumsuzlukların da

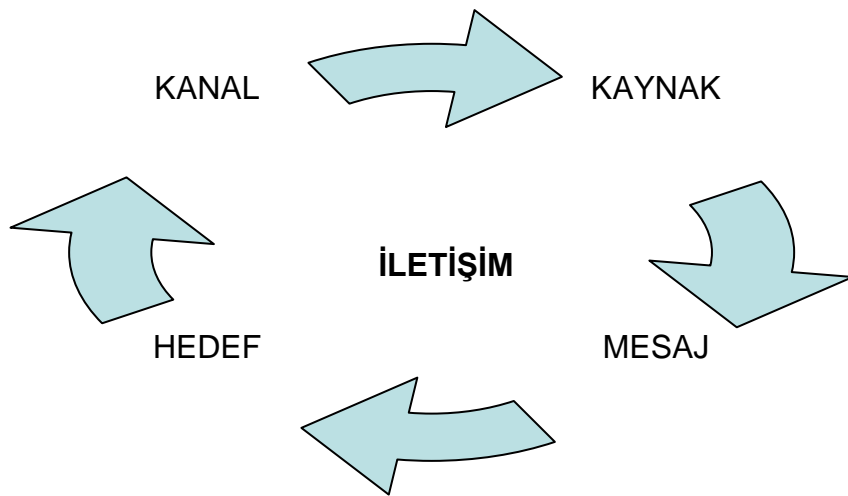
oluşmasını sağlayabilir. Yöneticilerin informal iletişimi engellemek yerine, sıkı takip etmesi ve gerekli yer ve zamanda müdahil olmaları gerekir.

#### 4.1.4 Kitle iletişimi

Bir takım bilgilerin sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişimi denir. Kaynak ve hedef arasındaki kanallara ise kitle iletişim araçları denir. Kitle iletişimi, bilgilerin/sembollerin bir takım hedefler tarafından üretilerek geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecidir (Özdemir vd., 2012: 146). Radyo, televizyon, gazete, dergi ve benzeri basılı ve görsel her türlü yayın kitle iletişim aracıdır.

#### 4.2 İletişimin Öğeleri

Etkin bir iletişimin kurulabilmesi için altı temel öğe kullanılır. Bunlar; kaynak (gönderici), alıcı (hedef), ileti (mesaj), bağlam (ortam), dönüt (geri bildirim) ve kanal (araç) dır. "İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar" (Koçel, 2013:523). Göndericinin aktarmak istedikleri mesajla alıcıya gider. Alıcı mesajı alan taraftır. Mesaj, gönderici ve alıcı arasındaki aktarılmak istenilen duygu, düşünce ve istektir. İletişimin gerçekleştiği ortama bağlam, gönderici ile alıcı arasında mesajın izlediği yola da kanal denmektedir. Mesaja veya iletiye verilen yanıtı geri bildirim denir.



Şekil 4.1: İletişimin unsurları

### 4.3 Temel İletişim Becerileri

Günümüzde ortaya çıkan başta kişiler arası ilişkilerdeki sorunlar ve bu sorunlara bağlı ortaya çıkan pek çok psikolojik bozukluğun temelinde iletişim becerilerindeki eksikliğin yattığı söylenebilir. Etkili bir iletişim kurmanın çatışmaları önleyeceği değerlendirildiğinden, hem yöneticiler için hem de çalışanlar için öneminin büyük olduğu unutulmamalıdır. Bu maksatla kısa kısa temel iletişim becerilerini anlatmakta fayda olacağı düşünülmektedir. Temel iletişim becerileri üç kısımdan oluşur (McKay vd., 2006):

#### 4.3.1 Dinleme

Dinlemek, yeni ilişkiler kurmak ve varolan ilişkilerimizi sürdürmek için gerekli bir beceridir. Karşınızdaki kişiyi dinliyorsanız onların ne istediğini ve onların neyin incittiğini ya da neyin sinirlendirdiğini biliyorsunuzdur. Dinlemek bir sorumluluk ve saygı belirtisidir. Diğer kişilerin nasıl hissettiğini ve dünyayı nasıl gördüğünü anlama sorumluluğudur. Dinlediğiniz kişiye şu mesajı verirsiniz: “Sana ne olduğunu umursuyorum, hayatın ve yaşantıların önemli.” Böylece dinlediğiniz insanlar genellikle sizi severek ve size değer vererek karşılık verirler. Gerçek dinleme konuşurken sessiz kalmaktan ibaret değildir. Kişiler konuşmadan da beden dilleri ile karşı tarafa bir çok mesaj iletirler.

Dinlemek ağız hiç açmadan sessizce oturmak değildir. Dinlemek konuya katılım gerektiren aktif bir süreçtir. Konuşmanın anlamını tam olarak kavrayabilmek için sorular sormak ve geri bildirim almak gereklidir. Aktaş (2013:78)' a göre; " konuşma becerisi dinleme becerisiyle birlikte olduğunda, iletişime güç katar".

Hata bulmaya çalışmadan yargılamadan açıklıkla dinlemek ve bunun yanında karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlayarak yani empati kurarak dinlemek de çok önemlidir. Karşıdaki kişiyi anlamak kadar ona da anlaşıldığını iletilebilmek de empatiyi kurmak açısından değerlidir.

Yatay ve dikey iletişimde yukarıda belirtilen konular üzerinde hassaslıkla durulduğunda kişilerin temel iletişim becerelerinin artacağı ve bununla birlikte çatışmaların azalacağı değerlendirilmektedir. Sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecinde; gönderilen iletinin doğru algılanmasının sağlanması, iletiyi gönderenin iletiye yüklediği anlamla alıcının gönderilen iletiye vereceği anlamın aynı olması, taraflar

arasında karşılıklı güvenin oluşması, yukarıda belirtildiği gibi etkili bir dinleme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir.

#### 4.4 Çatışma Yönetiminde İletişim

İnsanların birbirlerini yanlış anlamaları veya kendilerinden istenenleri anlayamamaları, kendilerine yöneltilen duygu, düşünce ve tutumları yanlış yorumları gibi durumların hepsi, iletişim eksikliğinden veya etkili iletişimin sağlanamamasından kaynaklanmakta ve taraflar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu nedenle, çatışma yönetimi için kendi düşünce biçimimizin yanısıra, karşı tarafın düşünce biçimini anlamak da çok önemlidir. Özellikle karşı tarafın düşünce biçimini anlamak, karşı tarafı ikna ederek düşüncelerini değiştirme olasılığını artırmaktadır (Özdemir vd., 2012: 151).

Karip (2013)' e göre çatışma yönetim stratejileri ile iletişim yeterliliği ilişkisine dair genel bir değerlendirme yapıldığında şu sonuçlara varmak olasıdır:

1. Bütünleştirme stratejisini kullanan taraf, iletişimde amaçlarını gerçekleştirmede etkili, durumun gereklerine ve karşı tarafla ilişkin niteliğine uygun bir dil kullanır.

2. Çatışmada diğerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir uyma-kabul etme stratejisi izleyen taraf, toplumsal olarak kabul göreceğine inandığı iletişim davranışları sergiler. Uyma davranışı gösteren taraf, diğerinin önemli olduğunu, kendini iyi hissetmesini ve desteklendiğine inanmasını sağlayacak ifadeler kullanır.

3. Hükmetme stratejisini kullanan taraf, amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sağlayacak kesin ve hükmedici bir dil kullanmakla birlikte, kullanılan dil tarafların ilişkilerini olumsuz etkiler.

4. İletişimden kaçmak ya da problem yokmuş gibi davranmak, amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebileceği gibi, tarafların ilişkilerini olumsuz etkiler ve gerginleştirir.

5. Uzlaşma için tarafların karşılıklı olarak konumlarını diğerinin konumuna göre uyarlayabilme ve mevcut koşullar altında en iyi çözüm olabilecek bir ortak çözüm için değerlendirme yapma, öneriler geliştirme ve ikna etme gibi temel iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir.

Bunun yanısıra her iki tarafında kazanabileceği etkili iletişimin temel alındığı etkin bir çatışma çözme süreci sekiz basamaktan oluşmaktadır (Öner, 2000):

#### **4.4.1 Olumlu ve Etkili Bir Ortam Oluşturma**

Çatışma çözme sürecine başlarken tarafların olumlu bir tutum içerisinde olması, bu sürecin etkili bir biçimde sürdürülebilmesini sağlar. Olumlu ve etkili bir ortam oluşturmaya çalışılırken, çatışma yaşayan tarafların sorunun çözümü için kendilerini, açık, olumlu ve objektif bir tutuma hazırlamaları; görüşme için her iki taraf için uygun olan zaman belirlenmesi ve taraflar kendilerini konuşmaya hazır hissettiklerinde iletişimin başlatılması; tarafların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir yer belirlenmesi; olumlu ifadeler içeren cümlelerle konuşmaya başlamaları önemlidir.

#### **4.4.2 Algıları Netleştirme**

Her iki taraf da birbirlerinin duygu, düşünce ve gereksinimlerini anlamaya çalışmalı ve birbirleriyle empati kurabilmelidirler.

#### **4.4.3 Kişisel ve Ortak İstek ve Gereksinimlere Odaklanma**

Taraflar, birbirlerinin istek ve gereksinimlerinden haberdar olmalı ve ortak gereksinimler belirlenmelidir.

#### **4.4.4 Olumlu Enerjinin Paylaşımı**

Tarafların, birbirlerini destekleyerek çözüme ulaşmalarını kolaylaştırmak için sahip oldukları olumlu enerjiyi harekete geçirmeleri beklenir.

#### **4.4.5 Önce Geleceğe Yönelik Çalışma, Sonra Geçmişte Yaşananları Değerlendirerek Uzlaşma Sağlama**

Öncelikle şu an yaşanan çatışma üzerine odaklanarak çözmeye çalışılmalı, daha sonra geçmişte yaşanan çatışmalar değerlendirilmeli ve aynı yanlışlar tekrarlanmamalıdır.

#### **4.4.6 Beyin Fırtınası Yoluyla Seçenekler Geliştirme**

Çözümüne ulaşmak için, her iki tarafın da çıkarlarına uygun seçenekler bulunmasına odaklanılmalıdır.

#### **4.4.7 Uygulanabilir Seçenekleri Belirleme**

Uygulanabilirliği yüksek olan ve ortak gereksinimleri karşılayan seçenekler belirlenmelidir.

#### **4.4.8 Her İki Taraf İçin de Doyum Sağlayacak Adil Anlaşmalar Yapma**

Taraflar çözüm seçeneklerini ortak bir biçimde değerlendirdikten sonra, her iki tarafın da doyum sağlayacağı bir anlaşma yapılarak çatışma süreci sonlandırılabilir.

Sonuç olarak; sözlü, sözsüz ve yazılı olarak gerçekleşen iletişimin yetersizliği, çatışmaların ortaya çıkmasına ve şiddetinin artmasına neden olacaktır. İletişimin yeterli yapılması da çatışmaları önlemeyecektir ancak çatışmaların yönetilmesinde ve çözümünde etkili bir araç olarak kabul edilmelidir.

Çatışma yönetim stratejilerinin kullanımı ile birlikte iletişimin de etkili bir şekilde kullanılması önemlidir. Karip (2013:131)' e göre "gerçek bir uzlaşmazlık durumunda karşı tarafı anlamak sorunu çözmez fakat anlayışını geliştiren tarafa stratejik üstünlük sağlar". Yani çatışmalardan avantajlı çıkmasını sağlayacaktır. Örgüt yönetiminde de iletişimi etkin bir şekilde kullanmayan bir yöneticinin hem kişisel hem de örgütsel başarıyı sağlayacağı düşünülemez.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 5.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Siirt ilinde bulunan sağlık personelinin çatışma ve çatışma nedenleri hakkındaki farkındalıklarını ve çatışma ile karşılaştığında çatışmanın nasıl yönetildiğini yapılan anketle tespit ederek, verilen sağlık hizmeti kalitesini artırmak ve yöneticilerin çatışma düzeylerini örgüt menfaatine optimum düzeyde tutmalarını sağlamak amacıyla çözüm önerisi sunmaktadır.

#### 5.1.1 Problem Cümlesi

Siirt ilindeki Özel ve Kamu Hastanelerindeki Sağlık Çalışanlarının meslektaşları ve yöneticileri ile yaşadıkları çatışma nedenleri ve yönetme şekilleri, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, kurumlarındaki hizmet süresi, unvan ve çalışma birimi değişkenleri açısından farklılık göstermekte midir?

#### 5.1.2 Alt Problemler

1. Siirt ilindeki Özel ve Kamu Hastanelerindeki Sağlık Çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri

- a.cinsiyet
- b. medeni durum
- c.yaş
- d. eğitim düzeyi
- e.toplam hizmet süresi

f. kurumlarındaki hizmet süresi

g. çalışma birimi

değişkenleri açısından farklılık göstermekte midir?

2. Siirt ilindeki Özel ve Kamu Hastanelerindeki Sağlık Çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri

a.cinsiyet

b. medeni durum

c.yaş

d. eğitim düzeyi

e.toplam hizmet süresi

f. kurumlarındaki hizmet süresi

g. çalışma birimi

değişkenleri açısından farklılık göstermekte midir?

### 5.1.3 Hipotezler

H1: Sağlık çalışanları arasındaki iletişim eksikliği çatışmaları artırmaktadır.

H2: Yetki ve sorumluluk sınırlarının açıkça belirlenmemiş olması çatışmaları teşvik etmektedir.

H3: Kişiler ve birimler arasındaki karşılıklı görev bağımlılığı çatışmaları teşvik etmektedir.

H4: Personel arasındaki amaç, algılama ve statü farklılıkları çatışmalara sebep olmaktadır.

H5: Hastane yöneticilerinin yönetim davranışlarındaki ve uygulamalarındaki yetersizlikler çatışma kaynaklarını oluşturmaktadır.

H6: Çatışmaların sonuçlandırılmadan bırakılması yenilenmesini ve devamlılığını oluşturmaktadır.

H7: Çatışma nedenleri:

a. Cinsiyete göre

b. Medeni duruma göre

c. Yaşa göre

d. Eğitim düzeyine göre

e. Hastanedeki çalışma süresine göre

f. Toplam çalışma süresine göre

- g. Çalıştığı bölüme göre
- h. Ünvanına göre farklılık göstermektedir.

#### **5.1.4 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Siirt İli Merkezinde Bulunan 5 Kamu hastanesi ile 3 Özel Hastanede Çalışan 500 Sağlık personeli oluşturmaktadır. Siirt Kamu Hastaneleri Birliğine Bağlı; Siirt Devlet Hastanesi ve Entegre Birimleri, Siirt Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ve Siirt Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ve Siirt Asker Hastanesi ile Özel Siirt Medlife Hastanesi, Özel Siirt Hayat Hastanesi ile Özel Siirt Güven Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmada; Siirt İli Merkezinde bulunan tüm sağlık çalışanlarına ulaşmaya çalışılmış olup, örneklem seçilmemiştir.

#### **5.1.5 Veri Toplama Aracı ve Uygulanması**

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket Ek- A' da verilmiştir. İlk bölüm, araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde, çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, kurumdaki hizmet süreleri, toplam hizmet süreleri, çalışma birimleri ve ünvanları sorularına yer verilmiştir. Çalışma birimi ve ünvan bilgileri açık uçlu sorulardan elde edilirken diğer bilgiler kategorik sorularla elde edilmiştir. Anketin diğer iki bölümde Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Çatışma Envanteri II (Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI-II)'nin bir kısmı kullanılmıştır. Örgütsel Çatışma Envanteri II üstler, astlar ve emsaller arasındaki çatışma yönetim stillerini ölçen likert tipi beş boyutlu bir ölçme aracıdır. Bu ölçme aracı çalışanların amirleriyle, astlarıyla ve emsalleriyle aralarında çıkan çatışmalara yönelik olmak üzere üç ayrı formu bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında da envanterin çalışanların yöneticileri ve meslektaşları (emsalleri) ilgili olan formları kullanılmıştır. Anketin ikinci kısmında emsallere ilişkin form kullanılırken üçüncü kısımda yöneticilere ilişkin form kullanılmıştır. Her iki kısımda da maddeler aynı sıra

numarasına sahiptir. Maddeler için derecelendirmeler 1,2,3,4 ve 5 şeklinde sırasıyla hiçbir zaman, az, ara sıra, çoğunlukla ve her zaman anlamına gelecek şekilde hazırlanmıştır. Ölçek, işbirliği, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim yaklaşımı adı altında toplanmaktadır. Tablo 9'dan itibaren anketin ikinci ve üçüncü kısmında yer alan maddelerin ait oldukları boyutlar görülmektedir.

### **5.1.6 Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında kullanılan anketin ilk kısmında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, ünvan ve çalışma birimi olmak üzere 8 demografik bilgiye yer verilmiştir. Cinsiyet değişkeni kadın ve erkek olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. Medeni durum değişkeni evli, bekar ve boşanmış olmak üzere üç kategori olarak ele alınmıştır. Fakat anket uygulaması sonucunda boşanmış kategorisinde diğer iki kategoriye göre yeterli sayıya ulaşamadığı için analizlerde medeni durum değişkeni iki kategoride incelenmiştir. Yaş değişkeni 25 ve altı, 26-35, 36-45 ve 46 ve üzeri yaş olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Fakat 46 ve üzeri yaş kategorisinde diğer kategorilere göre yeterli sayıda birey bulunmadığından kategori birleştirilmesi yoluna gidilmiştir ve sonuç olarak bu değişken üç kategoride incelenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni lise, fakülte/yüksekokul ve lisans üstü olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. Toplam hizmet süresi ve kurumdaki hizmet süresi değişkenleri 1 yıl ve altı, 2-5, 6-10, 11-19 ve 20 ve üzeri yıl olmak üzere beş kategoride incelenmiştir. Fakat verilerin istatistiksel açıdan karşılaştırmaya uygun olabilmesi için 11-19 ve 20 ve üzeri yıl kategorilerinde birleştirmeye gidilmiştir. Nihai olarak bu değişkenler dört kategoride ele alınmıştır. Ünvan ve çalışma birimi soruları açık uçlu sorularla elde edildiğinden bu değişkenler için kategori tanımlaması anket uygulaması sonucunda oluşturulmuştur. Anket sonucunda tablo 7 ve 8'de görüldüğü gibi ünvan değişkeni için 20, çalışma birimi değişkeni için 14 kategori tanımlanmıştır. Yine tablolarda görüldüğü gibi her bir kategoriye temsil eden birey sayısı yeterli değildir. Bu yüzden bu değişkenler için kategori birleştirilmesi yoluna gidilmiştir. Her iki değişken de idari, tıbbi ve teknik olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Bu yüzden bu iki değişken

aynı şeyi ifade ettikleri için analizlerde sadece çalışma birimi değişkeni incelenmiştir. Kategorilerden acil, evde bakım, tıbbi bölümler, ameliyathane, radyoloji, laboratuvar, sağlık kurulu, diş ve eczane kategorileri, tıbbi birimler; idari ve kalite, idari birimler; teknik hizmetler, destek hizmetler ve yardımcı hizmetler, teknik birimler başlıklarında toplanmıştır. Nihai olarak çalışma birimi değişkeni tıbbi birimler, idari birimler ve teknik birimler olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır.

Anketin uygulanması 500 sağlık çalışanına hedeflenmiş olup ancak geri dönüşü olan 429 çalışandan elde edilen veriler analizlere uygunluk açısından incelenmiştir. Anket maddelerinin çoğunu boş bırakan ve her bir maddeye aynı cevabı veren bireyler analizlerden çıkarılmıştır. Yine veriler tek yönlü ve çok yönlü uç değerler açısından incelenmiş olup uç değer gösteren bireyler analizlerden çıkarılmıştır. Bu işlemler meslektaş ve üst formları için ayrı ayrı yapılmıştır. Sonuç olarak meslektaş formu için analizler 419 çalışan üzerinden yapılırken yönetici formu için analizler 403 çalışan üzerinden yapılmıştır.

Araştırma problemlerini yanıtlayabilmek için formları oluşturan beş boyuta ( iş birliği, kaçınma, uyma, zorlama, uzlaşma) ait puanların demografik değişkenlere göre değişip değişmediği t testi ve F testi (tek yönlü varyans analizi (ANOVA)) ile incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle her bir form için boyutların ortalama puanları hesaplanmıştır. Daha sonra iki kategoriden oluşan cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için t testi yapılırken yaş, eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, kurumlarındaki hizmet süresi ve çalışma birimi değişkenleri için ANOVA testi yapılmıştır. Anlamlı çıkan F testi sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlayabilmek için Tukey ve Games- Howell testleri yapılmıştır. Tukey testi varyansların homojenliği sağlandığında Games-Howell testi ise varyansların homojenliği sağlanmadığı durumlarda kullanılan testlerdir. Tüm analizler SPSS programında analiz edilmiştir.

### 5.1.7 Yöntem ve Bulgular

**Tablo 5.1:** Ankete katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları

Cinsiyet	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	195	46,5	190	47,1
Erkek	220	52,5	210	52,1
Kayıp	4	1,0	3	,7
Toplam	419	100,0	403	100,0

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde meslektaş formunun yanıtlayanların %46,5'i ile yönetici formunun %47,1'ini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kadın ve erkek oranları birbirine yakınlık göstermektedir.

**Tablo 5.2:** Ankete katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımları

Medeni durum	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evli	155	37,0	148	36,7
Bekar	235	56,1	228	56,6
Boşanmış	11	2,6	11	2,7
Kayıp	18	4,3	16	4,0
Toplam	419	100,0	403	100,0

Tablo 5.2'de Ankete katılanların medeni durumlarına incelendiğinde; meslektaş formunu cevaplayanların %37'si ile yönetici formunu yanıtlayanların %36,7'si evli bireylerden oluşturmaktadır. Bekârların %56,2'si meslektaş formunu ve %56,6'sı anketin yöneticilerle ilgili olan kısmını yanıtlamışlardır.

**Tablo 5.3:** Ankete katılan çalışanların yaşa göre dağılımları

Yaş	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
25 ve altı	94	22,4	90	22,3
26-35	212	50,6	203	50,4
36-45	88	21,0	85	21,1
46 ve üzeri	14	3,3	16	4,0
Kayıp	18	2,6	9	2,2
Toplam	419	100,0	403	100,0

Tablo 5.3’de katılımcılardan meslektaş formunun %50.6’sını yanıtlayanlar ile yönetici formunun %50.4’ünü yanıtlayanların 26 ile 35 arasındaki kişilerden oluşmaktadır. 25 ve 25 yaş altı düzeyine sahip olanların meslektaş formunun yanıtlayanların %22.4’ünü ve yönetici formunun %22,3’ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 5.4:** Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımları

Eğitim Düzeyi	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Lise	103	24,6	96	23,8
Fakülte/yüksekokul	228	54,4	224	55,6
Lisans üstü	54	12,9	51	12,7
Kayıp	34	8,1	32	7,9
Toplam	419	100,0	403	100,0

Tablo 5.4’de katılımcılardan meslektaş formunun %54.4’ünü yanıtlayanlar ile yönetici formunun %55.6’sını yanıtlayanların eğitim düzeyleri fakülte/yüksekokul düzeyindedir. Lise düzeyine sahip olanların meslektaş formunun yanıtlayanların %24.6’sını ve yönetici formunun %23,8’ini oluşturmaktadır.

**Tablo 5.5:** Ankete katılan çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları

Çalışma Süresi	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 yıl ve altı	104	24,8	100	24,8
2-5	141	33,7	133	33,0
6-10	91	21,7	89	22,1
11-19	55	13,1	27	6,7
20 ve üzeri	14	3,3	26	6,5
Kayıp	14	3,3	13	3,2
Toplam	419	100,0	403	100,0

Tablo 5.5’de Kurumda çalışan kişilerin, çalışma sürelerine bakıldığında, kuruma yeni başlayanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Meslektaş formunu yanıtlayanların %24’8 ile yönetici formunu yanıtlayanların %24.8’i kurumda 1 Yıl ve altı çalışma süresine sahip olan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca meslektaş formunun %33.7’si ile yönetici formunun %33.0’ı 2 ile 5 yıl arasında kurumda çalışma süresine sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 5.6:** Ankete katılan çalışanların toplam hizmet sürelerine göre dağılımları

Çalışma Süresi	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 yıl ve altı	56	13,4	53	13,2
2-5	127	30,3	122	30,3
6-10	105	25,1	99	24,6
11-19	88	21,0	119	29,5
20 ve üzeri	33	7,9	1	,2
Kayıp	10	2,4	9	2,2
Toplam	419	100,0	403	100,0

Ankete katılanların çalışma hayatındaki toplam hizmet sürelerine bakıldığında; meslektaş formuna cevap verenlerin %13.4’ü ile yönetici formunu cevaplayanların %13.2’si çalışma hayatına yeni başladıkları görülmektedir. 2 ile 5 yıl hizmet süresine sahip olanların meslektaş formu ile yönetici formunu dolduranların %30.3’lük kısmını oluşturmaktadır.

**Tablo 5.7:** Ankete katılan çalışanların ünvanlarına göre dağılımları

Ünvan	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hemşire	105	25,1	102	25,3
Doktor	51	12,2	46	11,4
VHKİ	43	10,3	44	10,9
Bilgi işlem	20	4,8	18	4,5
Tıbbi sekreter	16	3,8	16	4,0
Temizlikçi	18	4,3	17	4,2
Sağlık memuru	21	5,0	21	5,2
Anestezi teknikeri	19	4,5	19	4,7
Sağlık teknikeri	29	6,9	29	7,2
Özel güvenlik	10	2,4	9	2,2
Yönetici	3	,7	3	,7
Ebe	26	6,2	26	6,5
Röntgen teknisyeni	12	2,9	9	2,2
Laborant	9	2,1	9	2,2
Diş	2	,5	2	,5
Eczacı	4	1,0	4	1,0
Hasta bakım	4	1,0	4	1,0
Çocuk gelişimcisi	1	,2	1	,2
Teknisyen	3	,7	1	,2
Fizik tedavi uzmanı	2	,5	3	,7
Kayıp	21	5,0	20	5,0
Toplam	419	100,0	403	100,0

Her ünvana/mesleğe göre katılımcı sayısı ve yüzdesi Tablo 5.7 'de görülmektedir. Anketi 20 farklı meslek grubundan, meslektaş formunu yanıtlayan 419 kişi ile yönetici formunu yanıtlayan 403 kişiden oluşmaktadır. Meslektaş ile ilgili kısmına yanıt verenlerin % 25,1 ile yönetici formunu dolduranların %25,3 ü hemşirelerden oluşmaktadır. Hemşirelerin ardından meslektaş formunu dolduran %12,2 ile yönetici formunun %11,4'ünü doktorlar oluşturmaktadır.

**Tablo 5.8:** Ankete katılan çalışanların çalışma birimine göre dağılımları

Birimi	Meslektaş Formu		Yönetici Formu	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Acil	49	11,7	48	11,9
Evde bakım	3	,7	3	,7
Tıbbi bölümler	120	28,6	113	28,0
İdari	55	13,1	55	13,6
Teknik hizmetler	31	7,4	29	7,2
Destek hizmetler	23	5,5	22	5,5
Yardımcı hizmetler	11	2,6	11	2,7
Ameliyathane	50	11,9	50	12,4
Radyoloji(Görüntüleme) Hizmetleri	14	3,3	10	2,5
Laboratuvar Hizmetleri	19	4,5	19	4,7
Sağlık kurulu	1	,2	1	,2
Diş	3	,7	3	,7
Eczane	4	1,0	4	1,0
Kalite Birimi	1	,2	1	,2
Kayıp	35	8,4	34	8,4
Toplam	419	100,0	403	100,0

Ankete katılanların çalışma birimine göre dağılımlarına bakıldığında; meslektaş formuna cevap verenlerin %28,6'sı ile yönetici formunu cevaplayanların %28'si tıbbi bölümlerde çalışan kişiler oluşturmaktadır. İdari hizmetlerde çalışanlardan meslektaş formunu yanıtlayanların oranı %13,1 ve yönetici formunu yanıtlayanların oranı %13,6 dır. Acil ve ameliyathane hizmetlerinde çalışanların yönetici ve meslektaş formunu yanıtlama oranları hemen hemen aynıdır. Katılımcıların %8.4 meslektaş formunu %8.4'ü yönetici formundaki çalışma birimini belirtmemiştir.

**Tablo 5.9:** Çatışma yönetim yaklaşımları ve temsil edildikleri maddeler

Çatışma yönetim yaklaşımları	Maddeler
İş birliği	1,4,5,10,19,20,25
Kaçınma	3,14,15,23,24
Uyma	2,9,11,17,21
Zorlama	7,8,16,18,22
Uzlaşma	6,12,13

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik çalışması Cronbach Alfa ile yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı hem emsaller için hem de yöneticiler için olan formlarda ayrı ayrı hesaplanmıştır.

**Tablo 5.10:** Güvenirlik analizi

Çatışma yönetim yaklaşımları	Meslektaş Formu	Yönetici Formu
İş birliği	0,801	0,700
Kaçınma	0,644	0,591
Uyma	0,574	0,483
Zorlama	0,631	0,689
Uzlaşma	0,647	0,768
Anket	0,828	0,845

Tablo 5.10’da anketin ikinci (meslektaş formu) ve üçüncü (yönetici formu) kısımlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Literatürde alfa katsayısı aşağıdaki gibi nitelendirilir:

**Tablo 5.11:** Alfa katsayısının sınıflandırılması

Alfa Katsayısı	Açıklama
0,80-1,00	Geliştirilen test/ölçek yüksek güvenirlige sahiptir.
0,60-0,79	Geliştirilen test/ölçek oldukça güvenilirdir.
0,40-0,59	Geliştirilen test/ölçeğin güvenirligi düşüktür.
0,00-0,39	Geliştirilen test/ölçek güvenilir değildir.

Tablo 5.11’e göre ankette kullanılan meslektaş formu ve yönetici formu hem tüm form olarak hem de boyutlar olarak güvenilirdir denilebilir. Ancak her iki formda da Uyma boyutu için güvenilirlik katsayısının düşük elde edildiği görülmektedir. Genel olarak elde edilen bu katsayıların ortalamalar arası fark bulamaya çalışılan bu çalışma için yeterli olduğu düşünülmektedir. Yine her iki form için uyma boyutuna ilişkin yorumlarda bu boyutun iç tutarlılığının düşük olduğu dikkate alınmalıdır.

## 5.1.8 Bulgular ve Yorumlar

### 5.1.8.1 Alt problem 1a' ya ilişkin bulgular ve yorumlar

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri cinsiyet açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde cinsiyet değişkeninin etkisi t testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.12'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.12:** Meslektaşlar için cinsiyet değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	p
İşbirliği	Kadın	195	4,31	,522	1,434	,152
	Erkek	220	4,22	,636		
Kaçınma	Kadın	195	3,81	,749	-,205	,838
	Erkek	220	3,83	,779		
Uyma	Kadın	195	3,47	,611	-1,583	,114
	Erkek	220	3,57	,678		
Zorlama	Kadın	195	2,74	,824	-1,326	,185
	Erkek	220	2,85	,918		
Uzlaşma	Kadın	195	4,14	,673	-,689	,491
	Erkek	220	4,19	,637		

Tablo 5.12 incelendiğinde, her bir boyutta 195 kadın ve 220 erkek çalışanlar bulunmaktadır. Her bir boyuttaki kadın ve erkek çalışanların ortalamaları benzerdir. t testi sonuçlarına göre de kadın ve erkek çalışanların örgütsel çatışmalarda uyguladıkları stratejiler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların örgütsel çatışmalarda en fazla iş birliği stratejisini, sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Erkek çalışanlar için de sıralama aynı şekildedir.

### 5.1.8.2 Alt problem 1b' ye ilişkin bulgular

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri medeni durum açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde medeni durum değişkeninin etkisi t testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.13'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.13:** Meslektaşlar için medeni durum değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Medeni durum	N	Ortalama	Std. sapma	t	p
İşbirliği	Evli	155	4,16	,696	-2,890	,004*
	Bekar	235	4,33	,516		
Kaçınma	Evli	155	3,74	,799	-1,480	,140
	Bekar	235	3,86	,773		
Uyma	Evli	155	3,42	,649	-2,532	,012*
	Bekar	235	3,59	,645		
Zorlama	Evli	155	2,76	,911	-,314	,754
	Bekar	235	2,79	,842		
Uzlaşma	Evli	155	4,02	,761	-3,945	,000*
	Bekar	235	4,28	,570		

\*p<0,05

Tablo 5.13 incelendiğinde evli 155 çalışan, bekar 235 çalışan olduğu görülmektedir. Yine tablodan görüldüğü üzere medeni durum, çatışma çözümünde kullanılan kaçınma ve zorlama stratejileri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Yani evli ve bekar çalışanlar kaçınma ve zorlama stratejilerini çatışma çözümünde benzer şekilde kullanmaktadırlar. Buna karşın evli ve bekar çalışanlar arasında işbirliği, uyma ve uzlaşma stratejileri açısından anlamlı farklılık gözlenmektedir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre işbirliği, uyma ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıkları söylenebilir. Ayrıca bekar ve evli çalışanların örgütsel çatışmalarda izledikleri çatışma yönetim stratejileri sırasıyla işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlamadır.

### 5.1.8.3 Alt problem 1c' ye ilişkin bulgular

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri yaş açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde yaş değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.14:** Meslektaşlar için yaş değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşbirliği	25 ve altı	94	4,19	,643	1,055	,349
	26-35	212	4,26	,599		
	36 ve üzeri	102	4,31	,538		
Kaçınma	25 ve altı	94	3,86	,716	,385	,680
	26-35	212	3,82	,817		
	36 ve üzeri	102	3,76	,747		
Uyma	25 ve altı	94	3,45	,669	3,191	,052
	26-35	212	3,59	,651		
	36 ve üzeri	102	3,42	,595		
Zorlama	25 ve altı	94	2,96	,841	4,344	,025*
	26-35	212	2,80	,895		
	36 ve üzeri	102	2,61	,781		
Uzlaşma	25 ve altı	94	3,99	,757	,566	,014*
	26-35	212	4,18	,636		
	36 ve üzeri	102	4,26	,639		

\* p<0,05

Tablo 5.14 incelendiğinde 25 ve altı yaş, 94; 26-35 arası yaş, 212; 36 ve üzeri yaş, 102 çalışan olduğu görülmektedir. F testi sonuçlarına göre, bu üç kategorideki çalışanlar için işbirliği, kaçınma ve uyma çatışma çözüm stratejilerini kullanma açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna karşın yaş grupları arasında uzlaşma ve zorlama stratejileri açısından anlamlı farklılık olduğu gözlenmektedir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için karşılaştırma testleri yapılmıştır. ANOVA analizlerinde gruplar arası varyansların homojen olduğu gözlemlendiği için karşılaştırma testlerinden Tukey Testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 5.15'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.15:** Yaş değişkenine göre Tukey testi sonuçları

Çatışma yönetim şekli	(I) yaş	(J) yaş	Ortalama fark (I-J)	p
Zorlama	25 ve altı	26-35	,13808	,395
		36 ve üzeri	,33057*	,020*
	26-35	25 ve altı	-,13808	,395
		36 ve üzeri	,19250	,150
	36 ve üzeri	25 ve altı	-,33057*	,020*
		26-35	-,19250	,150
Uzlaşma	25 ve altı	26-35	-,19047	,056
		36 ve üzeri	-,27194*	,013*
	26-35	25 ve altı	,19047	,056
		36 ve üzeri	-,08147	,568
	36 ve üzeri	25 ve altı	,27194*	,013*
		26-35	,08147	,568

Tablo 5.15 incelendiğinde zorlama ve uzlaşma stratejileri açısından gruplar arasında ortaya çıkan farkın 25 ve altı yaş ile 36 ve üzeri yaş gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 25 ve altı yaş grubundaki çalışanların 36 ve üzeri yaş grubundakilere göre zorlama stratejisini daha fazla kullandıkları söylenebilir. Tukey testinden elde edilen bir diğer sonuç ise 35 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların 25 ve altı yaş grubundakilere göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandıkları söylenebilir.

#### **5.1.8.4 Alt problem 1d' ye ilişkin bulgular**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri eğitim düzeyi açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde eğitim düzeyi değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.16:** Meslektaşlar için eğitim düzeyi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Eğitim düzeyi	N	Ortalama	Std. sapma	F	p
İşbirliği	lise	103	4,20	,619	1,186	,306
	fakülte/yüksekokul	228	4,25	,585		
	lisans üstü	54	4,35	,543		
Kaçınma	lise	103	4,00	,728	3,204	,031*
	fakülte/yüksekokul	228	3,78	,788		
	lisans üstü	54	3,74	,659		
Uyma	lise	103	3,67	,607	4,371	,013*
	fakülte/yüksekokul	228	3,44	,656		
	lisans üstü	54	3,53	,655		
Zorlama	lise	103	2,92	,804	1,904	,150
	fakülte/yüksekokul	228	2,72	,863		
	lisans üstü	54	2,78	,965		
Uzlaşma	lise	103	4,17	,702	,205	,815
	fakülte/yüksekokul	228	4,15	,659		
	lisans üstü	54	4,22	,530		

\* p<0,05

Tablo 5.16 incelendiğinde lise eğitimi alan 103, fakülte/yüksekokul eğitimi alan 228 ve lisans üstü eğitim alan 54 çalışan olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri ile çatışma yönetim stratejileri açısından gruplar arasında anlamlı farklılığın kaçınma ve uyma stratejilerinde ortaya çıktığı görülmektedir. İş birliği, zorlama ve uzlaşma stratejileri açısından gruplar birbirine benzer davranışlar sergilemektedir. Gruplar en fazla işbirliği stratejisini çatışma anında kullanırken sonrasında sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar. F testi sonucu ortaya çıkan farkların hangi gruptan kaynaklandığı Tukey testi ile incelenmiştir. Tukey testi ANOVA sonucunda gruplar arası varyanslar homojen olduğu için tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo 5.17’de özetlenmiştir.

**Tablo 5.17:** Eğitim düzeyi değişkenine göre tukey testi sonuçları

Çatışma yönetim şekli	(I) eğitim düzeyi	(J) eğitim düzeyi	Ortalama fark (I-J)	p
Kaçınma	lise	fakülte/yüksekokul	,21975*	,039*
		lisans üstü	,26292	,097
	fakülte/yüksekokul	Lise	-,21975*	,039*
		lisans üstü	,04317	,925
	lisans üstü	Lise	-,26292	,097
		fakülte/yüksekokul	-,04317	,925
Uyma	lise	fakülte/yüksekokul	,22535*	,009*
		lisans üstü	,13595	,420
	fakülte/yüksekokul	Lise	-,22535*	,009*
		lisans üstü	-,08940	,629
	lisans üstü	Lise	-,13595	,420
		fakülte/yüksekokul	,08940	,629

\* p<0,05

Tablo 5.17 incelendiğinde kaçınma ve uyma stratejileri açısından ortaya çıkan farklılığın lise ve fakülte/yüksekokul gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi lise olan çalışanların fakülte/yüksekokul olanlara göre kaçınma ve uyma stratejilerini daha fazla gösterdikleri söylenebilir. Ortaya çıkan bu farklılığın gruptaki çalışan sayısındaki farklılıktan kaynaklanabileceği de düşünülmektedir.

#### 5.1.8.5 Alt problem 1e' ye ilişkin bulgular

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri toplam hizmet süresi açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde toplam hizmet süresi değişkeninin etkisi Ftesti ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.18'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.18:** Meslektaşlar için toplam hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Hizmet süresi	N	ortalama	Std. sapma	F	p
İşbirliği	1 yıl ve altı	56	4,17	,713	,956	,414
	2-5	127	4,23	,552		
	6-10	105	4,30	,674		
	11 ve üzeri	121	4,31	,497		
Kaçınma	1 yıl ve altı	56	3,77	,828	2,121	,097
	2-5	127	3,73	,745		
	6-10	105	3,98	,841		
	11 ve üzeri	121	3,79	,711		
Uyma	1 yıl ve altı	56	3,49	,693	2,204	,087
	2-5	127	3,49	,655		
	6-10	105	3,66	,707		
	11 ve üzeri	121	3,44	,563		
Zorlama	1 yıl ve altı	56	2,80	,885	1,110	,345
	2-5	127	2,90	,855		
	6-10	105	2,79	,939		
	11 ve üzeri	121	2,70	,822		
Uzlaşma	1 yıl ve altı	56	4,05	,796	1,261	,287
	2-5	127	4,13	,610		
	6-10	105	4,23	,734		
	11 ve üzeri	121	4,23	,602		

Tablo 5.18 incelendiğinde toplam hizmet süresi 1 yıl ve altı olan çalışan sayısı 56, 2-5 yıl olan 127, 6-10 yıl olan 105 ve 11 ve üzeri yıl olan 121'dir. Yapılan varyans analizi sonucunda, çatışma çözme stratejilerini kullanma açısından bu dört grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tabloya göre toplam hizmet sürelerine göre çalışanlar en fazla işbirliği stratejilerini kullanmaktadır. Sonra ise sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar.

#### 5.1.8.6 Alt problem 1f' ye ilişkin bulgular

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri kurumdaki hizmet süreleri açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde kurumdaki hizmet süresi değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.19'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.19:** Meslektaşlar için kurumdaki hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Hizmet süresi	N	ortalama	Std. sapma	F	p
İşbirliği	1 yıl ve altı	104	4,19	,626	,950	,416
	2-5	141	4,30	,529		
	6-10	91	4,29	,714		
	11 ve üzeri	69	4,26	,461		
Kaçınma	1 yıl ve altı	104	3,76	,766	,696	,555
	2-5	141	3,81	,687		
	6-10	91	3,91	,884		
	11 ve üzeri	69	3,85	,729		
Uyma	1 yıl ve altı	104	3,41	,644	2,736	,043*
	2-5	141	3,54	,656		
	6-10	91	3,66	,719		
	11 ve üzeri	69	3,48	,492		
Zorlama	1 yıl ve altı	104	2,71	,816	,987	,399
	2-5	141	2,87	,889		
	6-10	91	2,84	1,009		
	11 üzeri	69	2,70	,693		
Uzlaşma	1 yıl ve altı	104	4,04	,697	2,268	,080
	2-5	141	4,22	,567		
	6-10	91	4,24	,756		
	11 ve üzeri	69	4,23	,575		

\* p<0,05

Tablo 5.19 incelendiğinde kurumdaki hizmet süresi 1 yıl ve altı olan çalışan sayısı 104, 2-5 yıl olan 141, 6-10 yıl olan 91 ve 11 ve üzeri yıl olan 69'dir. Yapılan varyans analizi sonucunda, çatışma çözme stratejilerini kullanma açısından bu dört grup arasında anlamlı fark sadece uyma stratejisinde olduğu görülmektedir. Diğer dört strateji açısından gruplar benzer özelliklerdedir. Tabloya göre toplam hizmet sürelerine göre çalışanlar en fazla işbirliği stratejilerini kullanmaktadır. Sonra ise sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar. Varyans analizi sonucu uyma stratejisinde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı incelemek için karşılaştırma testi yapılmıştır. ANOVA sonucunda gruplar arası varyanslar homojen bulunmadığı için Games-Howell testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 20'de özetlenmiştir.

**Tablo 5.20:** Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre games-howell testi sonuçları

Çatışma yönetim şekli	(I) kurumdaki süre	(J) Kurumdaki süre	Ortalama Fark (I-J)	p
Uyma	1 yıl ve altı	2-5	-,13502	,376
		6-10	-,25680*	,048*
		11-14	-,07007	,850
	2-5	1 yıl ve altı	,13502	,376
		6-10	-,12178	,562
		11-14	,06495	,854
	6-10	1 yıl ve altı	,25680*	,048*
		2-5	,12178	,562
		11-14	,18673	,213
	11-14	1 yıl ve altı	,07007	,850
		2-5	-,06495	,854
		6-10	-,18673	,213

\* p<0,05

Tablo 5.20 incelendiğinde kurumdaki hizmet yılına göre uyma stratejisinde gözlenen farklılığın 1 yıl ve altı ile 6-10 yıl kategorilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 6-10 yıl çalışanların 1 ve altı yıl çalışanlardan daha fazla uyma stratejisi kullanma eğilimde oldukları söylenebilir.

#### **5.1.8.7 Alt problem 1g' ye ilişkin bulgular**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri çalışma birimi açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde çalışma birimi değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.21:** Meslektaşlar için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Çalışma Birimi	N	Ortalama	Std. sapma	F	p
İşbirliği	Tıbbi birimler	263	4,26	,594	,084	,919
	İdari birimler	56	4,25	,545		
	Teknik birimler	65	4,29	,589		
Kaçınma	Tıbbi birimler	263	3,75	,776	5,246	,006*
	İdari birimler	56	3,85	,752		
	Teknik birimler	65	4,09	,728		
Uyma	Tıbbi birimler	263	3,50	,647	1,225	,295
	İdari birimler	56	3,49	,595		
	Teknik birimler	65	3,64	,695		
Zorlama	Tıbbi birimler	263	2,80	,868	,142	,868
	İdari birimler	56	2,82	1,002		
	Teknik birimler	65	2,74	,764		
Uzlaşma	Tıbbi birimler	263	4,14	,662	1,341	,263
	İdari birimler	56	4,24	,597		
	Teknik birimler	65	4,27	,662		

\*p<0,05

Tablo 5.21 incelendiğinde tıbbi birimlerde 263, idari birimlerde 56, teknik birimlerde 65 çalışan olduğu görülmektedir. Çalışma birimi ile çatışma yönetim stratejileri açısından gruplar arasında anlamlı farklılığın yalnız kaçınma stratejisinde ortaya çıktığı görülmektedir. İş birliği, zorlama, uyma ve uzlaşma stratejileri açısından gruplar birbirine benzer davranışlar sergilemektedir. Gruplar en fazla işbirliği stratejisini çatışma anında kullanırken sonrasında sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar. F testi sonucu ortaya çıkan farkın hangi gruptan kaynaklandığı Tukey testi ile incelenmiş olup bu test varyans analizi sonucunda gruplar arası varyanslar homojen olarak gözlemlendiği için tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo 5.22’de özetlenmiştir.

**Tablo 5.22:** Meslektaşlar için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	(I) birim	(J) birim	Ortalama fark (I-J)	p
Kaçınma	Tıbbi Birimler	İdari birimler	-,10502	,620
		Teknik birimler	-,34158*	,004*
	İdari Birimler	Tıbbi birimler	,10502	,620
		Teknik birimler	-,23655	,208
	Teknik Birimler	Tıbbi birimler	,34158*	,004*
		İdari birimler	,23655	,208

\* p<0,05

Tablo 5.22 incelendiğinde çalışma birimine göre kaçınma stratejisinde gözlenen farklılığın tıbbi ve teknik birimler kategorilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Teknik birimlerde çalışanlar çatışma çözme stratejilerinden kaçınma davranışlarını tıbbi birimlerde çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Ortaya çıkan bu farklılığın kategorilerdeki gözlem sayılarının birbirinden oldukça farklı olmasından kaynaklanabileceği de düşünülmektedir.

#### **5.1.8.8 Alt problem 2a' ya ilişkin bulgular ve yorumlar**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri cinsiyet açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde cinsiyet değişkeninin etkisi t testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.23'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.23:** Yöneticiler için cinsiyet değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İşbirliği	Kadın	190	3,95	,810	-2,141	,033*
	Erkek	210	4,13	,866		
Kaçınma	Kadın	190	3,78	,996	1,279	,202
	Erkek	210	3,66	,813		
Uyma	Kadın	190	3,55	1,071	,525	,600
	Erkek	210	3,49	,772		
Zorlama	Kadın	190	2,91	,812	-2,120	,035*
	Erkek	210	3,09	,871		
Uzlaşma	Kadın	190	3,90	,862	-1,900	,058
	Erkek	210	4,06	,798		

\* p<0,05

Tablo 5.23 incelendiğinde, her bir boyutta 190 kadın ve 210 erkek çalışanlar bulunduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı farklılığın işbirliği ve zorlama stratejilerinde olduğu görülmektedir. Buna göre erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre işbirliği ve zorlama stratejilerini daha fazla kullanmaktadırlar. Kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerinde ise kadın ve erkek çalışanların görüşleri benzerdir. Kadın çalışanların örgütsel çatışmalarda en fazla iş birliği stratejisini, sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Erkek çalışanlar için de sıralama aynı şekildedir.

#### **5.1.8.9 Alt problem 2b' ye ilişkin bulgular**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri medeni durum açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde medeni durum değişkeninin etkisi t testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 24'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.24:** Yöneticiler için medeni durum değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İşbirliği	Evli	148	4,04	1,014	-,102	,919
	Bekâr	228	4,05	,729		
Kaçınma	Evli	148	3,64	,868	-1,133	,258
	Bekar	228	3,75	,950		
Uyma	Evli	148	3,40	,817	-1,746	,082
	Bekar	228	3,57	,993		
Zorlama	Evli	148	3,04	,881	,574	,567
	Bekar	228	2,98	,831		
Uzlaşma	Evli	148	3,97	,817	-,437	,662
	Bekar	228	4,00	,831		

\* p<0,05

Tablo 5.24 incelendiğinde evli 148 çalışan, bekar 228 çalışan olduğu görülmektedir. Çatışma çözme stratejileri açısından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Buna göre evli ve bekar çalışanlar çatışma çözme stratejilerini kullanma açısından benzer görüşe sahiptirler. Ayrıca bekar ve evli çalışanların örgütsel çatışmalarda izledikleri çatışma yönetim stratejileri sırasıyla işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlamadır.

#### **5.1.8.10 Alt problem 2c' ye ilişkin bulgular**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri yaş açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde yaş değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.25'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.25:** Yöneticiler için yaş değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşbirliği	25 ve altı	90	4,02	,704	,253	,777
	26-35	203	4,03	,979		
	36 ve üzeri	101	4,09	,669		
Kaçınma	25 ve altı	90	3,69	,820	,128	,880
	26-35	203	3,69	,890		
	36 ve üzeri	101	3,75	1,026		
Uyma	25 ve altı	90	3,49	,735	,067	,935
	26-35	203	3,51	,832		
	36 ve üzeri	101	3,54	1,211		
Zorlama	25 ve altı	90	3,20	,906	3,820	,023*
	26-35	203	2,96	,836		
	36 ve üzeri	101	2,88	,761		
Uzlaşma	25 ve altı	90	3,97	,787	,695	,500
	26-35	203	3,94	,882		
	36 ve üzeri	101	4,06	,752		

\* p<0,05

Tablo 5.25 incelendiğinde 25 ve altı yaş, 90; 26-35 arası yaş, 203; 36 ve üzeri yaş, 101 çalışan olduğu görülmektedir. F testi sonuçlarına göre, bu üç kategorideki çalışanlar için işbirliği, kaçınma, uyma ve uzlaşma çatışma çözüm stratejilerini kullanma açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna karşın yaş grupları arasında zorlama stratejisi açısından anlamlı farklılık olduğu gözlenmektedir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için karşılaştırma testleri yapılmıştır. ANOVA analizlerinde gruplar arası varyansların homojen olduğu gözlemlendiği için karşılaştırma testlerinden Tukey Testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 5.26'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.26:** Yaş değişkenine göre tukey testi sonuçları

Çatışma yönetim şekli	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama fark (I-J)	p
Zorlama	25 ve altı	26-35	,24378	,056
		36 ve üzeri	,31578	,025*
	26-35	25 ve altı	-,24378	,056
		36 ve üzeri	,07200	,759
	36 ve üzeri	25 ve altı	-,31578	,025*
		26-35	-,07200	,759

Tablo 5.26 incelendiğinde zorlama ve uzlaşma stratejileri açısından gruplar arasında ortaya çıkan farkın 25 ve altı yaş ile 36 ve üzeri yaş gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 25 ve altı yaş grubundaki çalışanların 36 ve üzeri yaş grubundakilere göre zorlama stratejisini daha fazla kullandıkları söylenebilir.

#### **5.1.8.11 Alt problem 2d' ye ilişkin bulgular**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri eğitim düzeyi açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde eğitim düzeyi değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.27'de özetlenmiştir.

**Tablo 5.27:** Yöneticiler için eğitim düzeyi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Eğitim düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşbirliği	Lise	96	4,18	1,094	4,499	,012*
	Fakülte/yüksekoku l	224	3,94	,757		
	Lisans üstü	51	4,25	,544		
Kaçınma	Lise	96	3,99	,722	7,595	,001*
	fakülte/yüksekokul	224	3,57	,883		
	lisans üstü	51	3,74	1,182		
Uyma	Lise	96	3,81	,650	7,827	,000*
	fakülte/yüksekokul	224	3,38	1,032		
	lisans üstü	51	3,41	,689		
Zorlama	Lise	96	3,12	,893	2,221	,110
	fakülte/yüksekokul	224	2,92	,833		
	lisans üstü	51	3,05	,737		
Uzlaşma	Lise	96	4,07	,767	3,373	,035*
	fakülte/yüksekokul	224	3,91	,861		
	lisans üstü	51	4,20	,621		

\* p<0,05

Tablo 5.27 incelendiğinde lise eğitimi alan 96, fakülte/yüksekokul eğitimi elana 224 ve lisansüstü eğitim alan 51 çalışan olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri ile çatışma yönetim stratejileri açısından gruplar arasında anlamlı farklılığın sadece zorlama stratejisinde olmadığı görülmektedir. İşbirliği, kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerinde eğitim düzeylerine göre çalışan arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir. Varyans analizi sonucu ortaya çıkan farkların hangi gruptan kaynaklandığı grupla arası varyanslar homojen olduğu için Tukey testi ile incelenmiştir. Test sonuçları Tablo 5.28’de özetlenmiştir.

**Tablo 5.28.** Eğitim düzeyi değişkenine göre tukey testi sonuçları

Çatışma yönetim şekli	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama fark (I-J)	p
İşbirliği	Lise	fakülte/yüksekokul lisans üstü	,23977* -,06613	,050* ,891
	Fakülte/yüksekokul 1	lise lisans üstü	-,23977* -,30590*	,050* ,049*
	Lisans üstü	lise fakülte/yüksekokul	,06613 ,30590*	,891 ,049*
Kaçınma	Lise	fakülte/yüksekokul lisans üstü	,42299* ,25067	,000* ,238
	Fakülte/yüksekokul 1	lise lisans üstü	-,42299* -,17232	,000* ,428
	Lisansüstü	lise fakülte/yüksekokul	-,25067 ,17232	,238 ,428
Uyma	Lise	fakülte/yüksekokul lisans üstü	,42932* ,40154*	,000* ,029*
	Fakülte/yüksekokul 1	lise lisans üstü	-,42932* -,02777	,000* ,979
	Lisansüstü	lise fakülte/yüksekokul	-,40154* ,02777	,029* ,979
Uzlaşma	Lise	fakülte/yüksekokul lisans üstü	,16121 -,13337	,233 ,608
	Fakülte/yüksekokul 1	lise lisans üstü	-,16121 -,29458	,233 ,050*
	Lisansüstü	lise fakülte/yüksekokul	,13337 ,29458	,608 ,050*

\* p&lt;0,05

Tablo 5.28 incelendiğinde işbirliği stratejisi açısından ortaya çıkan farklılığın lise ile fakülte/yüksekokul ve fakülte/yüksekokul ile lisansüstü gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi lise olan çalışanların fakülte/yüksekokul olanlara göre işbirliği stratejilerine yönelik davranışları daha fazla gösterdiği söylenebilir. Aynı şekilde eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların fakülte/yüksekokul olanlara göre işbirliği stratejisini daha fazla kullandığı görülmektedir. Kaçınma stratejisi açısından ortaya çıkan farklılığın lise ile fakülte/yüksekokul gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi lise olan çalışanların fakülte/yüksekokul olanlara göre kaçınma stratejilerine yönelik davranışları daha fazla kullanmaktadırlar. Uyma stratejisi açısından ortaya

ıkan farklılığın lise ile fakülte/yüksekokul ve lise ile lisansüstü gruplarından kaynaklandığı görölmektedir. Buna göre eğitim düzeyi fakülte/yüksekokul veya lisansüstü olan çalışanların görüşleri uyma stratejisi açısından benzer iken eğitim düzeyi lise olanların bu iki gruba göre görüşleri farklılık göstermektedir. Lise mezunu çalışanlar, lisansüstü veya fakülte/yüksekokul mezunlarına göre uyma stratejisini daha fazla kullanmaktadırlar. Uzlaşma stratejisi açısından ortaya çıkan farklılığın fakülte/yüksekokul ile lisansüstü gruplarından kaynaklandığı görölmektedir. Buna göre eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların fakülte/yüksekokul olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı görölmektedir. Ortaya çıkan tüm bu farklılıkların gruplardaki çalışan sayısındaki farklılığın fazla olmasından kaynaklanabileceği de düşünölmektedir.

#### **5.1.8.12 Alt problem 2e' ye ilişkin bulgular**

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri toplam hizmet süresi açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde toplam hizmet süresi değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.29'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.29:** Yöneticiler için toplam hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Hizmet süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşbirliği	1 yıl ve altı	53	4,08	,665	,101	,960
	2-5	122	4,01	1,082		
	6-10	99	4,06	,823		
	11 ve üzeri	120	4,06	,648		
Kaçınma	1 yıl ve altı	53	3,79	,833	,261	,853
	2-5	122	3,73	,818		
	6-10	99	3,71	,942		
	11 ve üzeri	120	3,66	1,013		
Uyma	1 yıl ve altı	53	3,53	,809	,259	,855
	2-5	122	3,56	,808		
	6-10	99	3,55	,906		
	11 ve üzeri	120	3,46	1,096		
Zorlama	1 yıl ve altı	53	3,13	,913	2,610	,051
	2-5	122	3,13	,908		
	6-10	99	2,91	,850		
	11 ve üzeri	120	2,87	,725		
Uzlaşma	1 yıl ve altı	53	3,94	,854	,358	,783
	2-5	122	3,94	,871		
	6-10	99	4,04	,881		
	11 ve üzeri	120	4,02	,740		

Tablo 5.29 incelendiğinde toplam hizmet süresi 1 yıl ve altı olan çalışan sayısı 53, 2-5 yıl olan 122, 6-10 yıl olan 99 ve 11 ve üzeri yıl olan 120'dir. Yapılan varyans analizi sonucunda, çatışma çözme stratejilerini kullanma açısından bu dört grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tabloya göre toplam hizmet sürelerine göre çalışanlar en fazla işbirliği stratejilerini kullanmaktadır. Sonra ise sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar.

### 5.1.8.13 Alt problem 2f' ye ilişkin bulgular

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri kurumdaki hizmet süreleri açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde kurumdaki hizmet süresi

değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.30'da özetlenmiştir.

**Tablo 5.30:** Yöneticiler için kurumdaki hizmet süresi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Hizmet süresi	N	ortalama	Std. sapma	F	p
İşbirliği	1 yıl ve altı	100	3,95	,720	,925	,429
	2-5	133	4,13	,984		
	6-10	89	4,05	,830		
	11 ve üzeri	68	4,01	,701		
Kaçınma	1 yıl ve altı	100	3,67	,811	1,443	,230
	2-5	133	3,75	,804		
	6-10	89	3,86	1,149		
	11 ve üzeri	68	3,57	,857		
Uyma	1 yıl ve altı	100	3,39	,779	2,736	,043*
	2-5	133	3,52	,731		
	6-10	89	3,67	,876		
	11 ve üzeri	68	3,49	1,379		
Zorlama	1 yıl ve altı	100	2,96	,874	1,782	,150
	2-5	133	3,13	,873		
	6-10	89	2,87	,793		
	11 üzeri	68	2,98	,791		
Uzlaşma	1 yıl ve altı	100	3,88	,840	1,063	,365
	2-5	133	4,06	,777		
	6-10	89	4,03	,935		
	11 ve üzeri	68	3,96	,706		

Tablo 5.30 incelendiğinde kurumdaki hizmet süresi 1 yıl ve altı olan çalışan sayısı 100, 2-5 yıl olan 133, 6-10 yıl olan 89 ve 11 ve üzeri yıl olan 68'dir. Yapılan varyans analizi sonucunda, çatışma çözme stratejilerini kullanma açısından bu dört grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tabloya göre toplam hizmet sürelerine göre çalışanlar en fazla işbirliği stratejilerini kullanmaktadır. Sonra ise sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar.

#### 5.1.8.14 Alt problem 2g' ye ilişkin bulgular

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri çalışma birimi açısından farklılık göstermekte midir?

Siirt İli özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri üzerinde çalışma birimi değişkeninin etkisi F testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 5.31'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.31:** Yöneticiler için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	Çalışma Birimi	N	Ortalama	Std. sapma	F	p
İşbirliği	Tıbbi birimler	251	4,00	,783	1,525	,219
	İdari birimler	56	4,12	,628		
	Teknik birimler	62	4,19	1,264		
Kaçınma	Tıbbi birimler	251	3,62	,973	5,198	,006*
	İdari birimler	56	3,86	,722		
	Teknik birimler	62	4,00	,735		
Uyma	Tıbbi birimler	251	3,40	1,017	7,765	,000*
	İdari birimler	56	3,58	,682		
	Teknik birimler	62	3,91	,693		
Zorlama	Tıbbi birimler	251	3,01	,853	,055	,946
	İdari birimler	56	2,98	,801		
	Teknik birimler	62	2,99	,781		
Uzlaşma	Tıbbi birimler	251	3,95	,860	,351	,704
	İdari birimler	56	4,01	,953		
	Teknik birimler	62	4,04	,734		

\* p<0,05

Tablo 5.31 incelendiğinde tıbbi birimlerde 251, idari birimlerde 56, teknik birimlerde 62 çalışan olduğu görülmektedir. Çalışma birimi ile çatışma yönetim stratejileri açısından gruplar arasında anlamlı farklılığın kaçınma ve uyma stratejilerinde ortaya çıktığı görülmektedir. İş birliği, zorlama ve uzlaşma stratejileri açısından gruplar birbirine benzer davranışlar sergilemektedir. Gruplar en fazla işbirliği stratejisini çatışma anında kullanırken sonrasında sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerini kullanmaktadırlar. F testi sonucu ortaya çıkan farkın hangi gruptan kaynaklandığı Tukey testi ile incelenmiş olup bu test

varyans analizi sonucunda gruplar arası varyanslar homojen olarak gözlemlendiği için tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo 5.32’de özetlenmiştir.

**Tablo 5.32:** Yöneticiler için çalışma birimi değişkeninin çatışma yönetim şekilleri üzerine etkisi

Çatışma yönetim şekli	(I) birim	(J) birim	Ortalama fark (I-J)	p
Kaçınma	Tıbbi Birimler	İdari birimler	-,23652	,181
		Teknik birimler	-,38192*	,009*
	İdari Birimler	Tıbbi birimler	,23652	,181
		Teknik birimler	-,14540	,658
	Teknik Birimler	Tıbbi birimler	,38192*	,009*
		İdari birimler	,14540	,658
Uyma	Tıbbi Birimler	İdari birimler	-,18105	,383
		Teknik birimler	-,51136*	,000*
	İdari Birimler	Tıbbi birimler	,18105	,383
		Teknik birimler	-,33031	,130
	Teknik Birimler	Tıbbi birimler	,51136*	,000*
		İdari birimler	,33031	,130

\* p<0,05

Tablo 5.32 incelendiğinde çalışma birimine göre kaçınma stratejisinde gözlenen farklılığın tıbbi ve teknik birimler kategorilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Teknik birimlerde çalışanlar çatışma çözme stratejilerinden olan kaçınma stratejisini tıbbi birimlerde çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Uyma stratejisi açısından ortaya çıkan farklılığın da tıbbi ve teknik birimler kategorilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Teknik birimlerde çalışanlar çatışma çözme stratejilerinden olan kaçınma stratejisini tıbbi birimlerde çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar.

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Hastaların istek ve beklentileri gün geçtikçe teknoloji ile birlikte artmakta, buna paralel olarak da hastane yönetimi de gün geçtikçe güçleşmektedir. Hastane yönetiminin zorluğunu oluşturan nedenlerden birisi de hastanelerde örgütsel çatışmaların sıkça yaşanmasıdır. Öyle ki bu durum, sağlık yöneticilerinin tüm örgütsel yönetim teknikleri ile birlikte etkin bir çatışma yönetimini uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Günümüz 21. yüzyıl modern hastane işletmeciliğinde artık önemli olan çatışmanın varlığı değil, çatışmanın örgüt menfaatine uygun stratejilerle yönetilmesidir.

Uygun biçimde çözülmeyen, başka bir deyişle iyi yönetilemeyen çatışmalar, sağlık çalışanlarında öfkelenme, kayıtsız kalma/geri çekilme, tükenme, küskünlük, kutuplaşma, özgüven kaybı, aidiyet hissi kaybı, motivasyon kaybı ve kendini güven içinde hissetmenin kaybı gibi psikososyal sonuçlar yaratmaktadır.

Özellikle matriks bir yapıya sahip olan hastanelerde; karşılıklı görev bağımlılığının yüksek olması, hızla değişen ve gelişen teknoloji, çok farklı sosyal, kültürel ve eğitim seviyesinde kişilerin bulunması, mutlak ve yoğun koordinasyon içerisinde çalışma zorunluluğu, farklı meslek dallarındaki kişilerin arasındaki yetki, görev ve sorumluluklarda yaşanan sorunlar, ücret dengesizliği, hekim ve yöneticiler arasındaki halen oturmamış yetki ve görev bilinci, yine hekim ve hemşire arasında yaşanan tedavi sürecindeki hasta kabullenme veya yetki problemleri, rol belirsizliği, iş yoğunluğu, eksik veya etkin olmayan iletişim, hizmet veren personel ile tıbbi hizmet veren personel arasındaki anlaşmazlıklar, etkin ekip çalışmasının olmayışı, sosyal hizmetlerdeki yetersizlikler, hasta ve hasta yakınlarıyla yaşanan sorunlar, personel ve cihaz yetersizliği gibi kıt kaynaklar çatışmaların kaynaklarını oluşturmaktadır.

Hastanelerdeki çatışmalar pek çok nedene bağlı olarak meydana gelebilir. Hangi nedenle ortaya çıkmış olursa olsun çıkan çatışmadan ders alınması, hastanenin verimliliğine ve dinamizmine katkı sağlayabileceği gibi rekabet etme gücünü de artıracaktır. Bu sebeple yöneticilerin çatışma konusu üzerinde donanımlı olmaları, çatışma kaynağını iyi tespit ederek zamanında müdahalelerle çatışmayı hastane lehine çevirebilme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının meslektaşları ve yöneticileriyle arasındaki çatışmaya neden olan faktörleri belirleyerek, çatışma yönetme şekillerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek, daha etkin ve kaliteli sağlık hizmeti verilebilmesi için çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır.

Araştırmaya Siirt ilinde bulunan 8 sağlık kurumunda çalışan 429 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının meslektaşlarının ve yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri, toplam çalışma süreleri, bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri, ünvanları ve çalıştığı birimlere göre çatışmayı yönetim yöntemleri karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdadır.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının meslektaşları ve yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları yönetme şekilleri, yukarıda belirtilen demografik özelliklere göre incelendiğinde; her iki grup içinde çatışma yönetim şekilleri açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ancak,

İşbirliği stratejisinin her iki grup açısından da en fazla kullanılan çatışma yönetim stratejisi olduğu, arkasından da sıra ile uyma, uzlaşma, kaçınma ve zorlama stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

İşe yeni başlayan, genç ve idealist olarak değerlendirilen 25 yaş ve altındaki sağlık çalışanlarının zorlama stratejisini, 35 yaş ve üstü çalışanların uzlaşma stratejisini diğer yaş gruplarına oranla daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Bekar çalışanların evli çalışanlara oranla işbirliği, uyma ve uzlaşma, eğitim düzeyi düşük olanların yüksek olanlara göre işbirliği, uyma ve kaçınma, eğitim düzeyi yüksek olanların da zorlama ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Çalışanların toplam hizmet süreleri ve kurumdaki hizmet süreleri incelendiğinde, her iki grupta da anlamlı bir fark olmadığı, en fazla işbirliği stratejisinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

Çalışma birimi değişkeni incelendiğinde, meslektaşlar arasında çatışma yönetim stratejileri açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ve grupların en fazla işbirliği stratejisini çatışma anında kullandığı tespit edilmiştir. Ancak, çalışanların yöneticileri ile yaşadıkları çatışmalarda anlamlı farklılığın kaçınma ve uyma stratejilerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışma birimine göre kaçınma stratejisinde gözlenen farklılığın tıbbi ve teknik birimler kategorilerinden kaynaklandığı, teknik birimlerde çalışanların kaçınma stratejisini tıbbi birimlerde çalışanlara göre daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun sebebinin de teknik birimlerde çalışanların hastane kültürüne yabancı olmaları, başlangıç ve uyum sürecinde de özellikle personele etkin bir oryantasyon programının uygulanmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Uyma stratejisi açısından ortaya çıkan farklılığın da tıbbi ve teknik birimler kategorilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Teknik birimlerde çalışanlar çatışma çözme stratejilerinden olan kaçınma stratejisini tıbbi birimlerde çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Yine ortaya çıkan bu farklılığın özellikle yeni işe başlayan teknik birim çalışanının hastane kültürüne yabancı olmasının neden olduğu değerlendirilmiştir. Sonuçlardan yola çıkarak veri toplama sürecinde personelin dile getirdiği eleştiriler de göz önünde tutulduğunda çatışmaların çözümüne yönelik aşağıdaki önerileri yapabiliriz.

Farklı bilgi, algı, duygu, sosyal çevre gibi etkenler çatışmaların en temel başlangıç sebeplerindedir. İşe yeni başlayan personeli işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak, en kısa sürede üretken hale getirebilmek ve çalışana önemsendiğini göstermek amacıyla oryantasyon eğitiminden geçirilmesi önemlidir. Burada hastanenin tanıtılmasından, kişinin görev tanımına, kişinin özlük haklarının açıklanmasından diğer yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile tanıştırılmasına kadar gerekli tüm faaliyetleri kapsamalıdır.

Yetersiz ve etkin olmayan iletişimin ana çatışma nedenlerinden olduğu unutulmayarak; çatışma sebeplerinin kaynağının anlaşılması, iletişim becerilerin artırılması, öfke yönetim becerilerinin artırılması, problem çözme becerilerinin

artırılması ve arabuluculuk eğitimleriyle kişilerarası ve gruplararası çatışma eğilimleri azaltılabilir.

Özellikle kişilerarası çatışmalarda karşıdaki kişiyi dikkatle dinlemek, "sen" dilinin yerine "ben" dilini kullanarak etkin iletişimi teşvik etmek, kişinin gereksinimlerini gözeterek, farklı çözüm yolları üretmenin çatışmaların çözümlenmesinde faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Sağlık çalışanı yetiştiren tıp fakültesi, sağlık meslek lisesi, hemşirelik okulları gibi okulların müfredatlarına kişilerarası ilişkiler ve iletişim dersleri konulmalıdır. Ayrıca hizmet içi eğitimlerde de hastanede çalışan güvenlik personelinin tıbbi sekretere, yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlara kadar tüm personele bu iki ders konusu sürekli olarak verilmelidir.

Stres faktörlerinden biri olarak değerlendirilen yoğun iş programını rahatlatmak için en azından personelin istirahat zamanlarının kaliteli geçirilmesi amacıyla sosyal önlemler alınmalıdır.

Hastaneler de rutin gözlem yapmak ve yaşanan durumlara gerektiğinde hakem olmak için psikolog, sosyolog ve sosyal çalışmacılar görevlendirilmelidir. Bu kişiler sadece hasta, hasta yakını ve sağlık personeli arasındaki ilişkileri değil ayrıca sağlık personelinin yöneticileri ve arkadaşları arasındaki ilişkileri de takip etmelidirler. Bu görevliler bir tür arabulucu-müzakereci olarak çalışmalı ve çatışmaya sebep olabilecek hususları teşhis ederek zamanında yöneticilerine haber vererek, yöneticilerin çatışmalara erken müdahale etme imkanının oluşturulması sağlanmalıdır.

Sağlık sektöründe sürekli olarak yaşanan değişme ve gelişmeler, kullanılan teknoloji, çok farklı sayıda ve ileri uzmanlığa sahip personelin bir arada çalışması, hasta kişilerin ihtiyaçlarının sürekli artması, kaynakların kısıtlılığı, kaynakların optimum maliyetle kullanılmasının gerekliliği, sağlık işletmelerinin belirli profesyonellerce yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu sebeplerle, diğer örgütlerden farklılıkları bulunan bu işletmelerin, yönetimi profesyonel bir kadroyla sağlanmalıdır. Uzman kişilerden oluşan sistemli, kurumsal bir yapıyla, günümüz modern işletmecilik anlayışı çerçevesinde yönetilmelidir.

Sonuç olarak, çalışmanın kuramsal kısmında belirtilen çatışma nedenleri, hem kamu hemde özel sağlık hizmeti veren sağlık kuruluşlarında anlamlı bir farklılık

göstermemektedir. Bu iki kuruluşda da çalışan meslektaşlar ve yöneticiler için çatışma çözme yaklaşımları da aynıdır. Yukarıda belirtilen önlemler ile çatışmaların zamanında tespit edilerek yönetilmesi, çatışmaları minimize edecek ve fonksiyonel bir hale getirecektir.



## KAYNAKÇA

- Ada, N. (2013). Örgütlerde çatışma nedenleri ve çözüm önerileri: bir literatür çalışması. *International Journal of Social Science* Volume 6 Issue 1, p. 59-74, January 2013
- Akca, C. ve Erigüç, G. (2006). Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9.2, s.126-132.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi" *Kamu-İş*; C:7, S:2.
- Akdur, R. (2003). Sağlık Sektörü: Temel Kavramlar, Türkiye ve Avrupa Birliğinde Durum ve Türkiye' nin Birliğe Uyumu. Ankara: A.Ü. Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yöntemi ve Müdahale Stratejileri. *E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 11, İzmir.
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15 (1).
- Aktaş, Mavili Aliye 2013. Ben ve Ailem. Atlas Akademi, Konya.
- Appelbaum, H. Steven, Barbara T. Shapiro ve David Elbaz. (1998). "The Management of Multicultural Group Conflict". *Team Performance Management*. 4 (5).
- Aslan, Ş. (2003). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Akgöl, A. (2004). Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 5 (1).

Aşçıoğlu, V. (2007). İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, M. (1984). Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bas-Yay Matbaası.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. (2. Bası). İstanbul: Avcıol Yayıncılık.

Bingöl, Dursun (1997), Personel Yönetimi, 3. Baskı Beta, İstanbul.

Buchanan, D. ve Huczynski, A. (2004). Organizational Behaviour An Introductory Text. (Fifth Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Bumin, B. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Bizim Büro Basımevi, Ankara.

Breard, R ve Pastor, P. (2013). Prévention et Gestion de Confits, Université, s. 2-12, Laval, Hiver

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H. vd. (2006). Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

Can, H. vd. (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (7. Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (1997). İyi Düşün Doğru Karar Ver. 16. Baskı, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma, isimli Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

Çınaroğlu, S. (2012). "Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı". Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1

Demir, C. "Sağlık Kurumları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar". GATF Sağlık Hizmetleri Bilim Dalı Başkanlığı.

Demirelli, C. ve Munzur, Ç. (2012). Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi:Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 34.

Demirtaş, H. ve Hüseyin, G. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık No: 19/8. Ankara.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dökmen, Ü. (2008). "İletişim Çatışmaları ve Empati" Remzi Kitabevi, İstanbul.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (7. Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. 6. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon (11.Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. (1. Baskı). Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Erdoğmuş, N. (1999). Kişilerde iç çatışma nedeni olarak rekabet-işbirliği ikilemi. Bilgi: Sosyal Bilimler Dergisi, 1, s.45-60.

Folger, J.P. vd. (2013). Çatışma Yönetimi - Working Throught Conflict. (7 . Basımdan Çeviri) Çeviri Editörü: Prof. Dr. Füsün AKKOYUN, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Genç, N. (1998). Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yay. 6. Baskı, İstanbul.

Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Süreli Elektronik Dergi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi - Sayı 36 / Bahar 2013.

Güney, S. vd., (2001). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Nobel Yayınevi 2. Basım Ankara.

Harper, Cora Elaine. (2004). The Conflict Management Styles, Strength of Conflict Management Self-Efficacy, and Moral Development Levels of School Counselors, Proquest Information And Learning Company Utah. papers.ssm.Com.

<http://www.stratejikanaliz.com>. Erişim tarihi 17.03.2014, 19:55.

Johns, G. ve Saks, A. M. (2001). Understanding and Managing Life at Work, Organizational Behaviour. (Fifth Edition). Toronto: Addison Wesley Longman.

Kara, G. (2005). "Hekim- Hemşire İlişkisi ve Yaşanan Sorunlar (Anlaşmazlıklar)". Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. 2012, "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı:3-4.

Karip, E. (2000). Çatışma Yönetimi. (2. Baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara

Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi. (3. Baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara

Karip, E. (2013). Çatışma Yönetimi. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010). " Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi". Siyasal Kitabevi, Ankara.

Koç, E. (2008). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. (Editörler: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı). "Turizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi" Detay Yayıncılık: Ankara. s. 121- 148.

Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği: Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

McKay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2006). İletişim Becerileri. HYB Yayıncılık, Ankara.

Nelson, D. ve Quick, J. C. (2005). Understanding Organizational Behavior. (Second Edition). Thomson South-Western.

Okyanus Ansiklopedik Sözlük, Cem Yayınevi, İstanbul, 1985.

Öner, U. (2000). Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi (s. 198-237). (Ed. Y. Kuzgun) (2. Baskı). İlköğretimde Rehberlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Önder, G. vd. (2014). " Hemşirelerin Stres Seviyesine Etki Eden Faktörlerin Öncelik Sırasının Çok Kriterli Karar Verme Tekniği ile Belirlenmesi" Uşak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1, ISSN: 2148-4228.

Örnek, A. Ş. (2013). Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, 30: 25-50.

Öz, F. ve Hiçdurmaz, D. (2012). "Hemşirelik Öğrencilerinin Kişilerarası Çatışmaları Çözme Yaklaşımları" Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi, 1-15

- Özdemir, A.A. vd. (2012). "Çatışma ve Stres Yönetimi-I", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517, Eskişehir.
- Özer, M. A. (2000). Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım : Çatışma Yönetimi, MPM. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2000/4:17.
- Patel U.B. (2006). 'Physician Chief Executive Officers and Hospital Performance A Contingency Theory Perspective', A Dissertation, Virginia Commonwealth University, Virginia.
- Rahim, M.A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. The Academy of Management Journal. 26 (2).
- Rahim. M. A. (1992). Managing Conflict in Organizations. Praeger. Westport. Connecticut.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13 (3), s.206–235.
- Robbins, S. P. (2003). Essentials of Organizational Behavior. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması" Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2005 Sayı:1
- Stoner, E., James ve R. Edward Freeman.(1992). Management. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs:New Jersey.
- Sütlü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri isimli Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi: 43-62.
- Şendur, F.E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, isimli Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Şimşek, Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon. (5. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, M. (2002). Yönetim ve Organizasyon, (7. Baskı), Konya.

TC Anayasa, 1982.

Topaloğlu, C. (2005). Otel İşletmelerinde Örgütsel Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi. Akademik Fener: Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 4., s.1-20.

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:1)

Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara.

Tutar, H. ve Yılmaz, K. M. (2013). İletişim Genel ve Örgütsel Boyutuyla. (10. Baskı) Seçkin Yayıncılık , Ankara.

Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, Mevzuat Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 75, Mart 2004.

Uysal, İ. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

WHO (2007). The Performance of Hospitals Under Changing Socioeconomic Conditions A Global Study on Hospital Sector Reform.

Yavuz, E. (2011). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.

Yıldız, Y. (2008). "Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetimsel Sorunların İncelenmesi, Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama". Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A: Anket Formu .....</b>	<b>125</b>
-----------------------------------	------------



## Ek A- Anket Formu

### ÖZEL VE KAMU HASTANELERİNDEKİ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE YAŞADIKLARI ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA NEDENLERİ: SİİRT İLİ ÖRNEĞİ

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz :  Bekar  Evli  Boşanmış
3. Yaşınız :  25 ve daha az  26-35  36-45  46-55  55 ve üstü
4. Eğitim Düzeyiniz: :  Lise  Fakülte/Yüksekokul  Yüksek Lisans   
Doktora
5. Toplam Çalışma Süreniz:  
 1 yıl ve daha az  2-5 yıl  6-10 yıl  
 11-20 yıl  21 yıl ve üstü
6. Bu kurumdaki çalışma süreniz:  
 1 yıl ve daha az  2-5 yıl  6-10 yıl  
 11- 14 yıl  15-19 yıl  20 ve üzeri
7. Ünvanınız: .....
8. Çalıştığınız Birim:.....

#### BÖLÜM 1-(ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ)

Çalışma arkadaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için aşağıda birtakım davranışlar belirtilmiştir. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ifadenin yanında verilen seçeneklerden birine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla Aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;.	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiçbir Zaman
1.Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu çalışma arkadaşlarım ile birlikte incelemeye çalışırım.					
2. Çalışma arkadaşlarımla ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla birleştirmeye çalışırım.					
5. Bir sorun karşısında beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					
6.Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.					
7. Fikirlerimi kabul ettirmek için çalışma arkadaşlarıma baskı yaparım.					
8. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.					
9. Çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.					
10. Bir sorunu birlikte çözebilmek için çalışma arkadaşlarımla tam bir bilgi alışverişi yaparım.					
11.Çalışma arkadaşlarıma genellikle ödün veririm.					
12.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.					
13. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için çalışma arkadaşlarımla görüşürüm.					
14. Çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.					
15. Çalışma arkadaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.					

16. Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
17. Çalışma arkadaşlarımdan önerilerine çoğunlukla uyarım.					
18. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.					
19. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.					
20. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.					
21. Çalışma arkadaşlarımdan beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
22. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
23. Kırgınlığa meydan vermemek için çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.					
24. Çalışma arkadaşlarıma nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.					
25. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için çalışma arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

## BÖLÜM 2-(ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ-2)

Yöneticilerinizle aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için aşağıda birtakım davranışlar belirtilmiştir. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ifadenin yanında verilen seçeneklerden birine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Herhangi bir konuda <i>yöneticilerimle</i> aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiçbir Zaman
1.Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu yöneticilerimle birlikte incelemeye çalışırım.					
2. Yöneticimin işle ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.					
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için yöneticimle anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi yöneticimle birleştirmeye çalışırım.					
5. Bir sorun karşısında beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için yöneticimle birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					
6.Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.					
7. Fikirlerimi kabul ettirmek için yöneticimi etkilemeye çalışırım.					
8. Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.					
9. Yöneticimin isteklerini koşulsuz benimserim.					
10. Bir sorunu çözebilmek için yöneticimle birlikte tam bir bilgi alışverişi yaparım.					

11.Yöneticime genellikle ödün veririm.					
12.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.					
13. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için yöneticimle görüşürüm.					
14. Yöneticimle anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.					
15. Yöneticimi karşıma almaktan kaçınırım.					
16. Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
17. Yöneticimin önerilerine çoğunlukla uyarım.					
18. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.					
19. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.					
20. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için yöneticimle işbirliği içinde çalışırım.					
21.Yöneticimin beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
22. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
23. Kırgınlığa meydan vermemek için yöneticimle olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.					
24. Yöneticime nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.					
25. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için yöneticimle çalışmaya çaba gösteririm.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER :

Adı Soyadı : Görkem AK

Uyruğu : T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi : Eskişehir / 1981

Medeni Hali : Evli

E-Posta Adresi : gorkemak@hotmail.com

İletişim (Telefon) : 505 808 41 01

### EĞİTİM :

Lise : GATA Sağlık Astsubay Hazırlama ve Sınıf Okulu  
(1995-1999)

Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu  
Yönetimi Bölümü (2001-2008)

Yüksek Lisans : THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Yüksek Lisans (2012-2014)

### MESLEKİ DENEYİM :

1. 2000 - 2002 23. İç Güvenlik Tug. K.ığı Şırnak/ Silopi (Sağlık Şube İdari İşler)
2. 2004 - 2009 Sivas Asker Hastanesi (Cerrahi Teknisyen )
3. 2009 - 2013 Ankara GATA (Cerrahi Teknisyen)
4. 2013 - ..... Sarıkamış Asker Hastanesi (Cerrahi Teknisyen)

### KATILDIĞI EĞİTİM VE KURSLAR :

1. Sağlık Astsb Staj Eğitimi ( 1998-1999)
2. Cerrahi Teknisyen Teknisyen Astsb. Kursu ( 2003-2004)
3. Sterilizasyon ve Dezenfeksiyon Kursu (2005)

### YABANCI DİL :

İngilizce