

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇALIŞAN STRESİ İLİŞKİSİ: ÖZEL HASTANE
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
HACER USLU

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. AYTEKİN FIRAT

TEMMUZ, 2014
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇALIŞAN STRESİ İLİŞKİSİ: ÖZEL HASTANE
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

HACER USLU

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 01. 08. 2014
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 01. 07. 2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Saffet OCAK



Enstitü Müdürü : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

TEMMUZ, 2014
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 18/06/2014 tarih ve 636/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hacer USLU'nun "Örgütsel Çatışma ve Çalışan Stresi İlişkisi: Özel Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday 01/07/2014 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

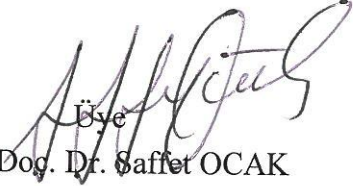
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 65 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna oybirliği ile karar verildi.



Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Aytakin FIRAT



Üye
Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR



Üye
Yrd. Doç. Dr. Saffet OCAK

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Çatışma ve Çalışan Stresi İlişkisi: Özel Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça 'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/08/2014
Hacer USLU



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU		
YAZARIN	MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.	
Soyadı : USLU Adı : Hacer	Kayıt No:	
TEZİN ADI		
Türkçe : Örgütsel Çatışma ve Çalışan Stresi İlişkisi: Özel Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma		
Y. Dil : Organizational Conflict and Employee Stress Relationship: A Study On Private Hospital Employees		
TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans	Doktora	Sanatta Yeterlilik
X	O	O
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ		
Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi		
Fakülte :		
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Diğer Kuruluşlar :		
Tarih :		
TEZ YAYINLANMIŞSA		
Yayınlayan :		
Basım Yeri :		
Basım Tarihi :		
ISBN :		
TEZ YÖNETİCİSİNİN		
Soyadı, Adı : FIRAT, Aytekin		
Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.		

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: VIII + 108

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgütsel Çatışma ve Yönetimi
2. Örgütsel Stres

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Çatışma
2. Örgütsel Çatışma
3. Çatışma Yönetimi
4. Stres
5. Örgütsel Stres

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Conflict
2. Organizational Conflict
3. Conflict Management
4. Stress
5. Organizational Stress

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih : 01/08/2014

ÖZET

Farklı kişilik özelliklerine, değer yargılarına, dünya görüşüne ve amaçlara sahip kişiler bir arada bulunmak zorunda olduklarında aralarında meydana gelebilecek herhangi bir anlaşmazlık çatışmaya neden olur. Çatışmanın yönetim bilimindeki tarihsel gelişimine baktığımızda, geçmişten günümüze çok farklı bir boyut kazanmış olduğunu görüyoruz. 1940'lara kadar kabul görmüş geleneksel yaklaşım çatışmayı, örgütte kesinlikle yeri olmayan, olumsuzluk ve şiddet içeren, en kısa zamanda ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görmekteydi. Bu bakış açısı yerini zamanla insana ve duygularına önem verilmesi gerektiğini savunan modern yaklaşıma bırakmıştır. Günümüzde örgütlerde çatışmayı doğal karşılayan modern yaklaşım büyük ölçüde kabul edilmiştir. Çatışma bastırılması değil, kontrol altında tutulması gereken bir anlam kazanmış, örgütte verimlilik için bir miktar çatışma olmazsa olmaz duruma gelmiştir.

Bu çalışmada örgütsel çatışmanın stres üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmış, araştırma için sağlık sektörü seçilmiştir. Muğla ilinde faaliyet göstermekte olan özel bir hastanede, personelde çatışma-stres ilişkisini tespiti için yönelik bir anket çalışması yapılmıştır ve konu hakkında bilgi elde edilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS 14.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre hastane personelinin en fazla çatışma yaşadığı konuların örgütsel faktörlerden kaynaklanmakta, bu durum da personelde en fazla belirsizliklerden kaynaklanan strese neden olmaktadır.

Örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmaz olduğuna göre burada yönetime düşen görev; örgütlerinde meydana çıkmış ve çıkabilecek olan çatışmaların nedenlerini iyi analiz edip, çatışmanın yoğunluğunu kabul edilebilir düzeyde tutmanın en doğru yolunu bulmaya çalışmaktır. Çatışmalara doğru zamanda, doğru yöntemle yapılacak bir müdahale işletmenin verimliliği ve devamlılığı için hayati önem taşımaktadır.

ABSTRACT

When people who have different personality characteristics, value judgements, ethos and purposes must be all together any disagreement that can happen between them causes conflict. When we analyse the conflict's historical development in management science, we observe that it took on different dimensions from past to present. According to the Traditional approach that is widely until 1940, conflict is a situation which definitely doesn't take part in an organization, including negativeness and violence and to be annihilated as soon as possible. This view point is replaced by modern approach that defends the importance of humanity and their emotions. At present a modern approach which takes the conflict natural widely approved. The conflict gains a meaning that is not to be compressed but to be kept under control. In an organization a sum of conflict becomes prerequisite for productivity.

In this study, the effects of the organizational conflict on stress is aimed and the health sector is chosen for the research. A questionnaire study about the determination of conflict-stress relationship is done in a private hospital which is in service in Muğla and the data is acquired.

The data of the study were assessed by SPS 14.0 packet program. According to the results obtained by analysis, hospital staff comes into conflict with the reasons caused by more of organizational factors. This case causes stress induced by more of uncertainty on the hospital staff.

Since the conflict is natural and inevitable in an organization, the responsibility the management has to take is that they must analyse the reasons of the possible and experienced conflicts intensively and try to find the best acceptable level of the conflict intensity. The intervention to be done properly at right on time is of vital importance for business organizations productivity and continuity.

ÖNSÖZ

Günümüzde gittikçe büyüyen ve karmaşıklaşan işletmeler, gerek örgüt içi etmenlerden, gerek de dış çevre etmenlerinden ciddi boyutta etkilenmektedir. Dışarıda diğer firmalarla rekabet konusunda avantajlı olabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için, içeride üretim faktörlerinden ön plâna çıkan insan etmenini doğru yönetebilmelidir.

Farklı özelliklerdeki birçok insanı bünyesinde barındıran işletmeler, bu farklılıkların neden olabileceği tehdit unsurlarını fırsatlara dönüştürebilecek öngörülü yöneticilerin ellerinde oldukça avantajlı konuma geçeceklerdir. Hem örgütsel çatışma, hem de bu çatışmaların işgörenler üzerinde neden olabileceği stres, örgütlerde verimlilik için belirli bir düzeyde bulunması gereken faktörlerdir. Bu nedenle çatışma ve stres yöneticilerin dikkatle üzerinde durması gereken ve doğru yaklaşımlarla yönetmeleri gereken unsurlardır. Bu araştırma örgütsel çatışmanın çalışanlardaki strese olan etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Tez çalışmamda bana desteğini esirgemeyen başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aytekin Fırat'a, Arş. Gör. Hakan Bakan'a, Serhat Çınar'a, her zaman yanımda olan babam İzzet Uslu'ya ve aileme her şey için çok teşekkür ediyorum.

Muğla 2014

Hacer Uslu

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ve İLGİLİ FAKTÖRLER

1.1. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	2
1.2. ÖRGÜT TEORİLERİ AÇISINDAN ÇATIŞMA	4
1.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	4
1.2.2. Davranışsal (İnsan İlişkileri) Yaklaşım	5
1.2.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım	6
1.3. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	9
1.3.1. Bireysel Faktörler	10
1.3.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler	12
1.3.3. İşle İlgili Faktörler	14
1.3.4. İletişim Problemleri	16
1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ	18
1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma	18
1.4.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflandırma	21
1.4.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışmalar	23

1.4.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	24
1.4.5. Diğer Çatışma Türleri	25
1.5. ÇATIŞMA SÜRECİ	27
1.5.1. Potansiyel Uyuşmazlık Aşaması	28
1.5.2. Biliş ve Kişiselleştirme	30
1.5.3. Davranış	30
1.5.4. Sonuçlar	31
1.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ	33
1.6.1. Kavramsal Olarak Çatışma Yönetimi	33
1.6.2. Yanlış İnançlar ve Gerçekler	34
1.6.3. Çatışma Yönetimi Süreci	36
1.6.4. Çatışmanın Analizi	37
1.6.5. Örgütsel Çatışmayı Çözme Süreci	38
1.6.6. Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Başvurulan Stratejiler	40
1.6.7. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları	42
1.6.7.1. Örgütsel Çatışmayı Teşvik Yöntemi	42
1.6.7.2. Örgütsel Çatışmanın Çözüm Yöntemleri	43
1.7. HASTANELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

2.1. STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI	52
--	----

2.2. STRESİN SAFHALARI	53
2.3. STRES KAYNAKLARI	55
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları	55
2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları	57
2.4. STRESİN SONUÇLARI	60
2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları	60
2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	62
2.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA TEKNİKLERİ	63
2.5.1. Bireysel Mücadele Teknikleri	63
2.5.2. Organizasyon Düzeyinde Mücadele Teknikleri	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE STRES İLİŞKİSİNİN BİR SAĞLIK

İŞLETMESİNDE İNCELENMESİ

3.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	67
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, BULGULARI	68
3.2.1. Araştırmanın Amacı	69
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi	69
3.2.3. Araştırmanın Bulguları	68
3.2.3.1. Frekanslar ve Yüzdeler	71
3.2.3.2. Ortalama ve Standart Sapmalar	73
3.2.3.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	78

3.2.3.4. Demografik Özelliklerin Örgütsel Çatışma ve	
Stres Üzerine Etkileri	87
3.2.3.5. Korelasyon Testleri	93
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	99
EK 1: ANKET FORMU	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	71
Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımları	71
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	72
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı	72
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Araştırma Yapılan Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	73
Tablo 7. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	73
Tablo 8. Örgütsel Stres Nedenlerine İlişkin Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	76
Tablo 9. Çatışma Ölçeği Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 10. Stres Ölçeği Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 11. KMO Aralık Tanımları	79
Tablo 12. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Anketin KMO ve Barlett Testi Sonuçları	80
Tablo 13. Örgütsel Çatışmadan Kaynaklanan Stres Yaşama Düzeyine İlişkin Anketin KMO ve Barlett Testi Sonuçları	80
Tablo 14. 12 ve 18. Sorulara Ait Güvenilirlik Analizi	81
Tablo 15. Hastane Personelinin Yaşadığı Çatışma Nedenleri Ölçeğine	

Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları	81
Tablo 16. Hastane Personelinin Yaşadığı Stres Nedenleri Ölçeğine	
Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları	84
Tablo 17. Cinsiyetin Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi	87
Tablo 18. Cinsiyetin Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi	87
Tablo 19. Medeni Durumun Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi	88
Tablo 20. Medeni Durumun Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi	88
Tablo 21. Yaş Grubunun Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi	89
Tablo 22. Yaş Grubunun Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi	89
Tablo 23. Öğrenim Durumunun Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi	90
Tablo 24. Öğrenim Durumunun Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi	90
Tablo 25. Mesleki Tecrübenin Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi	91
Tablo 26. Mesleki Tecrübenin Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi	91
Tablo 27. Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresinin Çatışma Nedenleri	
Üzerine Etkisi	92
Tablo 28. Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresinin Örgütsel Stres Düzeyi	
Üzerine Etkisi	92
Tablo 29. Çatışma Faktörlerinin Birbirleriyle İlişkisi	93
Tablo 30. Stres Faktörlerinin Birbirleriyle İlişkisi	94
Tablo 31. Çatışma Faktörleri İle Stres Faktörleri Arasındaki İlişki	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı	8
Şekil 2. Çatışma Süreci	28
Şekil 3. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci	36
Şekil 4. Çatışma Karşısında Rekabetçi Uzlaşmacı ve İşbirlikçi Stratejiler	41
Şekil 5. Stresin Farklı Safhaları ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi	54

GİRİŞ

Bireyler tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri işleri başarabilmek için bir araya gelerek örgütler oluştururlar. Farklı yeteneklere ve bakış açılarına sahip bu bireylerin ortak çalışmalarında ortaya çıkan karşılıklı ve karmaşık ilişkiler örgütlerde çeşitli çatışmalara yol açabilmektedir.

Büyük ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, bireyler arasında ve kurumlar arasındaki farklılıklar arttıkça, çatışmaya sebep olan unsurlarda da artış olacak ve örgütsel çatışma konusu daha fazla önem kazanacaktır. Farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunun kişilerin bir arada yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır.

Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar doğru yönetilmediğinde hem işgörenler üzerinde baskı ve strese neden olmakta, hem de örgütün verimli çalışmasına engel olmaktadır. Bu durumun önüne geçmek için yönetimin örgütün her üyesinin farklı olduğunu kabullenerek, bu farklılıkları örgütsel amaçlara ve gelişime katkıda bulunacak şekilde yönetmesi gerekmektedir.

Tezin ilk bölümünde öncelikle çatışma kavramı açıklanılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra çatışmanın çeşitli örgüt teorileri açısından benimsenen yaklaşımları, bir işletmede çatışmaya neden olabilecek faktörler ve bunlara en uygun yaklaşım tarzları, çatışmanın türleri, süreci gibi konulara yer verilerek geniş bir çerçevede çatışma daha anlaşılır kılınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel stres kavramı ele alınmış olup, kişide stresin oluşum safhaları, strese neden olan durumlar, stresin örgütsel sonuçları ve bireysel ve organizasyon düzeyinde stresle başa çıkma tekniklerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel çatışma ve stres ilişkisini inceleyen bazı çalışmalardan bahsedilmiş ve özel bir hastanede çatışmanın stres düzeyine etkisini araştıran bir uygulama yapılmış, uygulamanın sonuçları açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE İLGİLİ FAKTÖRLER

1.1. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Günümüz insanı, yaşamın çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Bireyin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde bu denli büyük bir role sahip olması, onun söz konusu çevreye uyum göstermesi açısından çeşitli baskılara maruz kalmasına yol açmakta ve bunun sonucunda da bireyler yaşamlarını önceden tahmine dayanan bazı modeller üzerine kurmaktadır. Bununla beraber, insanın sosyal sistem çerçevesinde yer alan sosyal bir varlık olması nedeni ile belirtilen davranış kalıplarının tamamen önceden tahmin edilebilir modeller olarak görülmesi söz konusu olamayacaktır. Dolayısı ile bireyin biçimsel ya da sosyal çevresi ile etkileşimlerinde, bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin kendi içerisinde ya da çevresindeki diğer birey veya bireylerle çeşitli uyumsuzluklara girdiği görülür (Baysal ve Tekarslan, 1996:289).

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Uyumsuzluk ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir (Karip, 1999: 1).

Çatışma organizasyonlarda yaşamın normal bir koşulu olarak kesinlikle kaçınılmazdır. İyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. Yalnızca varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir. İki ya da daha fazla insanın aynı anda yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesidir. İki kişinin ya da grubun ihtiyaçları, çıkarları veya isteklerinin birbiriyle çelişmesidir. Anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışmadır. İnsanların birbiriyle zıtlaşmasıdır. Bir grubun üyelerinin kendi fikirlerinin dışında kalan tüm fikirlere zihinlerini kapatmasıdır. Bir kişinin grup içinde yalnız kendi bildiği yolda gitmek istemesidir (Barutçugil, 2002: 115).

Gerçekten çatışma çok farklı şekillerde, farklı seviyelerde ve farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta bu da kavramın tanımlanmasında zorluk yaratmaktadır. Ancak hangi nedene bağlı olarak, hangi şekilde ve seviyede bir çatışmadan bahsedilirse bahsedilsin hepsinde ortak olarak taraflar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup bir taraf diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabasıdır (Ataman, 2002: 473).

Çatışma kavramına günlük kullanımında genellikle şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir. Karşı tarafa fiziksel olarak zarar vermeye ve tamamen ortadan kaldırmaya yönelik şiddet, çatışmanın en uç örneğini oluşturur. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyumsuzluk olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyumsuzluklar çoğu kez şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır (Karip, 1999: 1-2).

Genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir. Tercihlerde zorluk yoksa kişi ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Çatışma bireyin kendi tercihlerinde, iki ya da daha çok kişilerin tercihlerinde ya da grupların tercihlerinde farklılıklar biçiminde ortaya çıkar. En basit sevme ya da nefret olayından, iki kişi arasındaki anlaşmazlıklar, gruplar arası rekabet, grev ve ülkelerarası uyumsuzlukların hepsi çatışma örnekleridir; aynı seçenekler üzerinde birleşmemek ya da anlaşamamaktan doğmaktadır (Can, 1999: 305).

Kapsamlı bir tanımını yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür. (Ertürk: 2000: 217). Daha geniş bir tanımlama yapmak gerekirse çatışma; kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçların, tercihlerin, değer yargıları ve algıların farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzluklara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998: 2).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılarının meydana geldiği gerginlik halleridir (Eren, 2001: 543).

Bir organizasyon içinde ortaya çıkabilecek bu gibi durumlar çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Tarihsel gelişime göre ele alındığında, çatışma kavramına ilişkin yaklaşımların genel olarak üç grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar Geleneksek (Klasik), Davranışçı (İnsan İlişkileri) ve Etkileşimci (Modern) yaklaşımlardır.

1.2. ÖRGÜT TEORİLERİ AÇISINDAN ÇATIŞMA

1.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ile etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik yaklaşıma göre çatışmalar organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir (Koçel, 2003: 664-665).

Geleneksel yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisi'nde çatışma istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, bu yaklaşımın geçerli olduğu dönemde; geleneksel yönetim felsefesine inanan düşünürlerin yanı sıra, Beşeri İlişkiler Okulu mensupları da, kişiler arası ilişkilerin olumluluğuna ağırlık vermelerinden dolayı çatışmayı istenilmeyen bir durum olarak kabul etmişlerdir (Kılınç, 1985: 108). Geleneksel yaklaşım, 1930'lardan 1940'lara kadar işletme yönetiminde grup davranışı ile ilgili yapılan çalışmalarda tutarlı sonuçlar vermiştir. Hawthorne deneylerinde yapılan çalışmalar da çatışmanın kişilerde ve gruplarda iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin personelin gereksinme ve isteklerine duyarsızlığı gibi fonksiyonel olmayan sonuçlar yarattığı belirlenmiştir (Sütlü, 2007: 6).

Taylor, Fayol ve Weber, örgütün biçimsel yapı ve işleyişine yönelik katı kurallar belirlemiş ve bu kurallara uyulması ile etkinlik ve verimliliğin arttırılacağını ileri sürmüştür. Burada temel mantık, iyi düzenlenmiş, ayrıntılı görev tanımlarının yapıldığı, yetki sorumluluk ilişkilerinin açık olarak tanımlandığı rasyonel örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmayacağıdır (Bahar, 2009: 115-116). Ancak, klasik kuramın ortaya koyduğu yönetim ilkeleri ve örgüt yapısı, yönetim ve yönetilen ilişkilerini iyice bozmaktan öteye gidememiştir. Klasik örgüt biçiminin katı mantığı ve ilkeleri ile aşırı uzmanlaşmaya neden olan işbölümüne karşı, çalışanların tutum değişiklikleri kısa sürede kendini göstermeye başlamıştır. Ast-üst çatışmaları ciddi boyutlara ulaşmış, işi yavaşlatma hatta sabotaj ve grev eğilimleri ortaya çıkmıştır (Eren, 2001: 547).

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Burada yöneticiye düşen görev de, bu arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Şahin vd, 2006: 555). Örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması, yöneticilerin başarısızlıkları ya da yönetim ve çalışanları ortak çıkarlar etrafında birleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememeleri olarak değerlendirilmektedir. Eğer başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içerisinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlışmalara maruz kalmadan yerine getirebilecektir. (Kılıç, 2013: 164).

İşletme yönetiminde 1940'lara kadar hâkim olan ve çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği arttırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım, günümüzde büyük ölçüde geçerliliğini kaybetmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 307).

1.2.2. Davranışsal (İnsan İlişkileri) Yaklaşım

Neoklasik yönetim anlayışının çatışmaya bakış açısını yansıtan davranışsal yaklaşım, Mary Parker Follet'in "yapıcı" çatışmanın değerini 1920'lerde fark etmesiyle gelişmiştir. Davranışçılar çatışmayı benimsemiş ve karmaşık örgütlerin yapıları gereği çatışma içinde bulduklarının bilincine varmışlardır. Yine bu

görüştekiler çatışmanın çoğunlukla bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkları kaldırma anlamına geldiğini öne sürerek; çatışma yönetiminin bireyler ve gruplar arası çatışmaları kabul etme ve destekleme anlamına geldiğini söylemişlerdir (Kılınç, 1985: 108). Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiştir (Şahin vd, 2006: 555).

Bu görüş, çatışma kavramının tüm örgüt ve gruplarda doğal ve kaçınılmaz bir olgu olduğunu savunmaktadır. Çünkü onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası ayrılaşmadan kaynaklanır. Çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının kişilerin ya da grupların sahip oldukları farklılıkların da ortadan kaldırılmasıyla aynı anlamda olduğu belirtilerek, böyle bir çalışmanın örgüte zarar verebileceği ifade edilmektedir (Atiker, 2004: 2).

Geleneksel yaklaşımın her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve işletmeye zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık, davranışsal yaklaşım, işletmelerde ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı problemlerin varlığına işaret etmeleri ve söz konusu problemlere daha sağlıklı çözümler getirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle “fonksiyonel çatışma” şeklinde nitelendirmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Çatışma, geleneksel görüşte ele alındığı gibi olumsuz değil, yönetilmesi gereken ve yönetildiğinde de örgüt açısından olumlu işlevleri olacak bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Fakat klasik görüşle ortak olarak çatışmayı kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir olgu olarak görme eğilimindedir (Sütlü, 2007: 7).

1.2.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

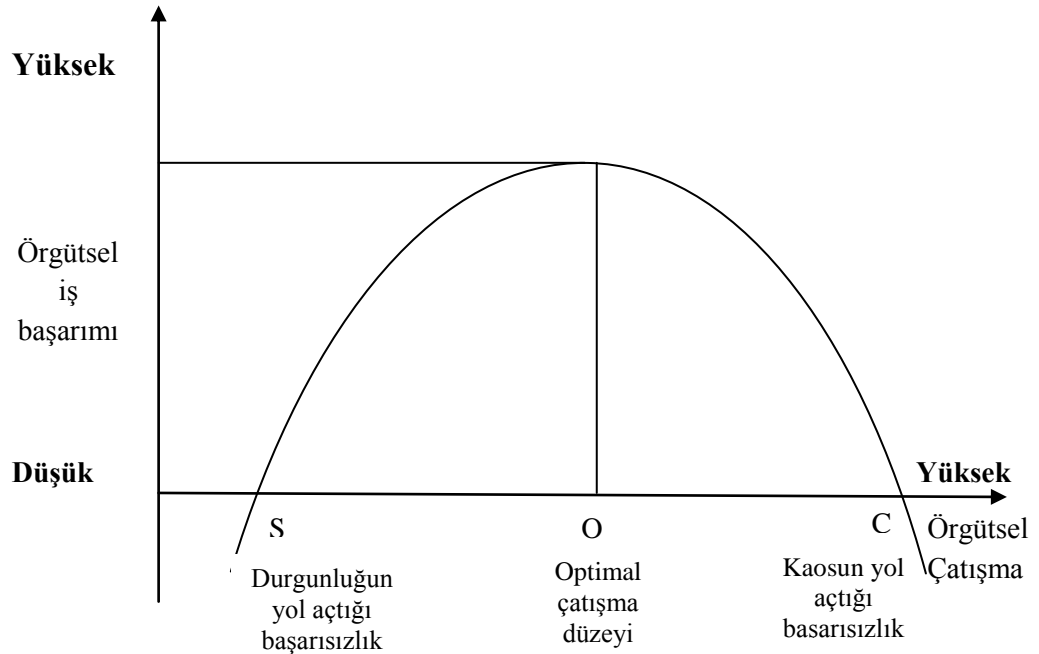
Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlarda, işletmelerde olumsuzluklara yol açtığı düşünülen ve engellenmesi önerilen çatışma, modern yaklaşımlarda işletmenin performansı ve verimliliği için belirli seviyelerde mutlaka bulunması gereken ve iyi yönetilmesi durumunda yarar sağlayan bir olgudur (Asunakutlu vd, 2004 : 170). Etkileşimci görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle

kalmaz, son derece uyumsal, barışçıl ve iş birliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Etkileşimci görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı, eleştirmeyi ve yaratıcılığı arttırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansını arttırmaktadır (Solmuş, 2004: 40).

Çatışmanın azı işletme organizasyonunda atalete, durgunluğa, verim düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın şiddetli olması da aynı şekilde zararlıdır. Çatışma şiddetlendiğinde çatışan personel arasında işbirliği azalır, iletişim kesilir, karar verme süreci zayıflar veya durma noktasına gelir ve işler tıkanmaya, personel arasında husumet ve düşmanlıklar artmaya başlar. Kurumun etkinliğinin personelin moraline bağlı olduğu düşünülürse, personel arasında çatışmanın arttığı kurumlarda yönetimin etkinliğinin azaldığı da görülür (Ertürk, 2000: 218). Buna göre çatışma sadece grubun performansını olumlu yönde etkileyen bir unsur değil, doğrudan performansın bir koşuludur. Belirli bir düzeyde gerçekleşen çatışma, grup üyelerinin daha sorgulayıcı, daha çok öz-eleştiri yapabile ve daha yeniliğe açık hale gelmesini sağlamaktadır (Ataman, 2002: 475).

Modern yönetim düşüncesi görüldüğü gibi çatışmayı gerekli görmekte ancak belirli bir düzeyde kalması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu durumda çatışma yönetimi konusu önem kazanmaktadır. Çatışma gerektiği gibi yönetilmediği takdirde ortaya çıkan sonuçlar klasik yönetim düşüncesinin çatışmaya karşı tavrını doğrulayabilir (Ataman, 2002: 475).

Örgütsel çatışma ile iş başarımı (performans) arasındaki ilişki aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir (Şimşek, 2005: 293).



Şekil 1. Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı

Kaynak: Şimşek., Ş. (2005). “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset Yayıncılık: Konya.

Şekilden görülebileceği gibi, örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışmanın bulunduğu “O” (optimal) noktasında örgütsel iş başarımı da en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Şekilde çatışma düzeyinin çok düşük olduğu durumu yansıtan “S” (stagnation) noktası, çatışma yokluğunun örgütte yol açtığı düşük iş başarımını simgelemektedir. Şekil üzerinde “C” (chaos) ile gösterilen noktada ise çatışma en yüksek düzeye çıkmış bulunmakta ve buna bir de en düşük iş başarımı eşlik etmiş olmaktadır (Şimşek, 2005: 293).

Yönetici örgütteki çatışma düzeyinin düşük seviyede bulunması gerektiği görüşüne sahip birisi ise, şeklimizdeki “S” noktasında ya da ona yakın bölgelerde bulunma eğilimi gösterecektir. Çatışma düzeyinin düşük seviyelerde olduğu bölgede

örgütsel iş başarımı seviyesine baktığımızda, iş başarımının da düşük seviyede olduğunu görüyoruz. Yani eğer yönetici düşük çatışma düzeyinde ısrar ederse, örgütsel iş başarımı da istenen seviyeye ulaşamayacak ve işletme kendisinden bekleneni veremeyerek varlığını sürdürmesini tehlikeye atmış olacaktır.

Peki bir de tersi duruma, yani örgütteki çatışmanın çok yüksek düzeyde olduğu bir yönetim biçiminde örgütsel iş başarımının durumuna bakacak olursak, bu durumun şeklimizde “C” noktasına ya da o noktaya yakın bölgeleri işaret ettiğini görürüz. Çatışma seviyesinin kabul edilebilir seviyeden yüksek olduğu noktalar, şeklimizde yine örgütsel iş başarımının düşük olduğu seviyelere denk gelmektedir. C noktası, örgütteki yüksek seviyedeki çatışmanın, örgütte karışıklığa ve kaosa yol açtığından dolayı iş başarımında performans düşüklüğüne neden olduğunu göstermektedir.

Olması gereken yönetim anlayışı, çatışma seviyesini ne örgütte atalet ve durgunluğa neden olacak kadar düşük seviyede tutan, ne de büyük karmaşalara neden olup iş yapılamaz hale getirecek kadar yüksek seviyede bir çatışmaya sebebiyet veren bir yaklaşımdır. Başarılı yönetici çatışmayı şekildeki “O” noktasında ya da ona yakın bölgelerde yani; çatışmayı en uygun seviyede ve böylece örgütsel iş başarımını da en yüksek seviyede tutabilen yöneticidir.

Geçen zamanla birlikte insan kavramının örgütsel başarı açısından ön plana çıktığı bilinmektedir. Günümüzde işletmeler sahip oldukları beşeri potansiyelden en iyi yararlanma ve bu yolla rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede çalışanların yaratıcılıklarını ön plana çıkarma, yenilikçiliği vurgulama işletmelerin temel çabalarından birini oluşturmaktadır (Ataman, 2002: 474). Şu halde sorun, kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan bu olayın (çatışmanın) özelliklerini, nedenlerini ve başlıca çözüm yollarını incelemek ve bu konuda yöneticileri bilinçli kılmaktır (Koçel, 2003: 665).

1.3. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, daha önce ele alınan değişik boyutları göz önünde tutulduğunda pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde

görülmektedir. Çatışma potansiyelinin mevcudiyetinden, açık mücadele ve saldırganlığa dek tüm olumsuz ilişki ve mücadeleler çatışma çerçevesinde ele alınabileceğinden, bu tür durumlara yol açan her etmenin de çatışma nedeni olarak görülmesi mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 309).

Çatışma ile ilgili literatür incelendiğinde, çatışmaya neden olan faktörlerin bir çok yazar tarafından farklı gruplar altında incelendiği görülse de, bu belli başlı grup başlıklarının altında yer alan etkenler hemen hemen aynıdır. Örneğin, örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen, modern örgüt kuramının öncüleri sayılan düşünürler March ve Simon, örgütsel çatışma kaynağı ve nedeni olan faktörleri; örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar olarak 3 ana başlık altında toplamışlardır (Eren, 2003: 610-611). Bununla beraber, çatışmaya yol açan faktörler konusunda en kapsamlı tasnif kabul edilen Robbins'in ayrımında ise çatışma sebepleri; iletişime ilişkin nedenler, sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin nedenler ve kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenler olmak üzere yine 3 grupta incelenmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 309).

Bu görüşler etrafında çatışma kaynağını oluşturan temel faktörler bireysel faktörler, yapısal (örgütsel) faktörler, işle ilgili faktörler ve iletişimden kaynaklı faktörler olarak 4 ana başlık altında ele alınacaktır (Sütlü, 2007: 8).

1.3.1. Bireysel Faktörler

a. Kişisel Farklılıklar: Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir (Koçel, 2003: 671). Her birey, farklı bir yetiştiriliş tarzına, kültür ve aile geleneklerine sahip olduğu ve farklı sosyalleşme sürecinden geçtiğinden farklı geçmişleri vardır. Bireylerin ayrı aile geçmişi ve değerlerdeki farklılıkları çatışmaların önemli bir kaynağı olabilmektedir (Luthans, 1995: 278).

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriteler ve baskıcı kişiliğin çatışmaları arttırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Keza,

bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve husumeti destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 315).

b. Amaç ve Değer Farklılıkları: Organizasyonlarda işbölümü ve uzmanlaşmanın artması örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Örgüt içindeki her birim uzmanlaştıkça, kendi birimleriyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler (Can, 1999: 311, Ertürk, 2000: 227). Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur. Örnek olarak, pazarlama bölümü, satış hacmini ve rekabet gücünü artıracığı için mümkün olduğunca ürün çeşitlendirmesine gitmek isterken; üretim bölümü, maliyetleri aşağıya çekebilmek için üretim hattında fazla çeşitliliğe karşı çıkabilir. Bu da her iki bölüm arasında bir çatışmaya neden olabilir (Ertürk, 2000: 227).

c. Engellenme: Örgütlerde çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen birey, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşer. Bir amaca yönelen bireyin çabası başka bir birey tarafından engelleniyorsa ona yönelik saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır (Sütlü, 2007: 10).

d. Statü ve Güç: Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Yaşlı ve kıdemli muhasebe müdürünün, genç genel müdürden azar işitmesi ya da kendi önerisinin refüze edildiğini görmesi halinde gizliden gizliye bir düşmanlığa ve bunun sonucunda da sabote edici davranışlara yönelmesi mümkündür. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile aynı potaya konulduklarını hissetmeleri de benzer türden tepki ve duygulara sebep olabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996:316). Parayla doğrudan ilgili olmaları nedeniyle muhasebe ve finansman bölümünün işletme içinde kendini daha farklı bir statüde düşünmesi, sıkça rastlanan bir durumdur. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve haberleşme üzerinde olumsuz etki yapar ve çatışmaya neden olur (Ataman, 2002: 480).

1.3.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler

a. Örgütün Büyüklüğü: Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır. Küçük örgütlerde, örgütün amaçları sade ve anlaşılırdır. Burada amaca götürecekt araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe miktarı az ve uzmanlık seviyesi yüksek değildir. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır (Ertürk, 2000: 228).

b. Kararların Ortaklaşa Alınması: Örgütler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta, birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon gerekliliği artmaktadır (Seval, 2006: 249).

Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar (Ertürk,2000:226). Aynı şekilde yetkilerin paylaşılması durumlarında çatışma olasılığı artmakta, yetki kullanımındaki görüş ayrılıkları çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir (Seval, 2006: 249).

c. Ödüllendirme Sistemleri: Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirlerinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacaktır (Eren,2003:612).

Örgütün temel amaçları göz ardı edilip, sadece birimlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmelerinin dikkate alındığı bir ödüllendirme sistemi de çatışmalara neden olabilecektir. Diğer taraftan uygulanan ödüllendirme yöntemi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen kişi grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen ödüllendirilebilmektedir. Bu nedenle ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına kişi ve gruplar inandırılmalıdır (Seval, 2006: 249-250).

d. Denetim Biçimi: Organizasyonlarda uygulanan denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, yakın (bire-bir) denetim biçiminin, genel (sonuçsal) denetim biçimine oranla çatışmaya daha fazla yol açacağını ortaya koymuştur. Yakın denetimin çatışmaya daha fazla yol açacak olmasının nedenleri, bireyin yaratıcı yönünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermediğindedir (Baysal ve Tekarslan, 2003: 311). Özellikle örtülü ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluğa neden olacak, verimlerini azaltacak ve ast-üst çatışmasına neden olabilecektir (Seval, 2006: 250). Bununla birlikte, çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır (Solmuş, 2004: 46).

e. Değişim ve Belirsizlik: Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılaşmakta, kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri kaçınılmaz olduğu halde, birçok personel işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç göstermişlerdir (Aşcıoğlu, 2007: 34).

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ve karmaşıklık belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma olasılığını da yükseltmektedir. Çünkü çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir. Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek

zorunda kalırlar ki bu da iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1648-orgutsel-catisma-ve-catisma-yonetimi.html>).

Örgütlerdeki değişim çalışmalarının iyi yönetilmeyip değişime bağlı olarak belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanacak, mevcut konumlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünenler arasında, informal yapılar güçlenecek ve formal yönetime karşı direnç gelişecektir. Özellikle teknolojik değişiklikler örgütte çalışan yaşlı kesimleri rahatsız edecek, teknolojiye uyum sağlayamama düşüncesi bu kişileri değişime dirence yöneltecektir. Diğer taraftan, işgörenleri dışlayan tepeden inme değişim çabalarının başarıya ulaşması oldukça güç olacaktır. Bu nedenle, örgütlerde değişim gerçekleştirilmeye çalışılırken örgüt üyelerinin katılımı sağlanmalı, onlar ikna edilerek belirsizlikler minimize edilmelidir (Seval, 2006: 250).

f. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar: Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bunlar bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir (Eren,2003:616). Yöneticilerin, kendi algulamaları ve kendi yönetim tarzları konularında astları ile arasında önemli farklılıklar varsa, yöneticinin yönetim biçimi ile astların yönetim beklentileri örtüşmeyecek ve çatışma çıkması muhtemel hale gelecektir (Bahar, 2009: 121; Akat vd, 1999: 337).

Yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim tarzının olmadığını göz önünde bulundurarak belirli bir tarzı benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısına uygun bir tarz benimsemelidir (Seval, 2006: 250).

1.3.3 İşle İlgili Faktörler

a. Kaynakların Sınırlı Olması: Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlere sınırsız

miktarda sahip olmuş olsalardı bunların paylaşılması diye bir sorun olmazdı. Oysa ekonomi dünyasında bu yaşamsal kaynakların tatmine yöneldikleri insan gereksinmelerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü paylaşımında biri veya birkaç kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak bu da uyumsuzluğa neden olabilecektir. Sonuçta, kendisine verilen paydan memnun olmayan birimler, diğer birimlerle işbirliğine girişmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır (Şimşek, 2005: 300).

b. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizlik: Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılabilen görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün veya kısmın sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2003: 611-612).

Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışma veya yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emrecekleri yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerine bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar da, örgütte emir-komuta hattının (kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğu), görev, yetki ve sorumlulukların açık bir biçimde belirlenmemiş olmamasının neden olduğu çatışmalardır (Eren, 2003: 612, Solmuş, 2004: 48). Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel; biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması, özellikle rol belirsizliği olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 313-314).

c. Fonksiyonel Bağımlılık: Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, kısaca fonksiyonel bağımlılıkları varsa, bu birimler arasında işin yapılış şekli, zamanlaması, sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımı vb. nedenler çatışmaya neden olur (Bahar, 2009: 120).

İki veya daha fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktılarına bağımlı olmaları durumu, fonksiyonel bağımlılıkta karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu tür bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedef yönelimindeki farklılığın düzeyine paralel olarak artacak ya da azalacaktır (Baysal ve Tekarslan,1996: 312). Karşılıklı dayanışma içinde olan insanların hedefleri birbirinden farklı ya da uyuşmuyorsa ne yazık ki anlaşmazlık kaçınılmazdır (Kindler, 1997: 26).

Fonksiyonel bağımlılıkta, bir birey ya da grup, bir başka birey ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha az veya daha fazla bağımlı olabilir (Tosi,1990:529). Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf, bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma patlak verecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 313).

1.3.4. İletişim Problemleri

Organizasyonlardaki çatışmaların nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardır. Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci ‘anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi’ şeklinde tanımlandığında, örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel değişkenler, anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir (Uysal, 2004: 21).

a. Anlam Güçlükleri: Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısıyla da çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır (Uysal, 2004: 22). Diğer taraftan iletişim sadece bireyler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında tüm yüz ifadeleri, mimikler, hareketler ve davranış biçimleri mesaj iletirken kullanılan sözsüz iletişim araçlarıdır. İletişim sürecindeki bireyler, kullanılan tüm iletişim araçlarını dikkate alır. Bu

yüzden bireylerin sözlü iletişim araçları kadar sözsüz iletişim araçlarını da dikkatli kullanmaları gerekir (Ünver, 2002: 38).

b. Yetersiz Bilgi Akışı: Organizasyonlarda birimler arasında günlük bilgilerin sürekli akışı olan iletişimde meydana gelecek aksamlar çatışma kaynağıdır. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılması, yönetim ile birimler arasındaki personelin sürekli ve etkili bir iletişimde bulunmasıyla sağlanır. Organizasyonda bilgi akışı aksadığında veya biçimsel kanalların dışına çıktığında iş görenlerde bilginin yerini değer yargıları alacak, farklı değer yargıları da örgüt içinde çatışmaya neden olacaktır (Çağlayan, 2006: 53).

c. İletişim Kanallarındaki Bozukluk: İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında bir çatışma olması kaçınılmazdır. Çocukken oynadığımız “kulaktan kulağa” oyunu, iletişim kanallarındaki tahrifatın etkilerinin en güzel örneğidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 310).

Yöneticilerin görevlerini başarı ile sürdürmeleri için üstlendikleri sorumluluklardan biri de çatışmalara neden olan sorunların kaynağının belirlenmesi ve uygun çözüm yolları üretebilmeleridir. Aslında arzu edilen durum çatışmaların önceden tahmin edilmesi ve gereken önlemlerin alınmasıdır. Ancak bu durum her zaman mümkün olmamaktadır. Yönetici ne kadar çabalarsa çabalasın, örgüt içinde çıkan uyuşmazlık ve çatışmaları tam olarak ortadan kaldıramaz. İnsanın olduğu her yerde uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Önemli olan bu sorunları zamanında tespit edip, gerekli önlemleri alarak; bireylerin ve örgütün çatışmadan olumsuz etkilenmesini engelleme başarısını gösterebilmektir (Bahar, 2009: 122). Bu noktada çatışmanın, ilk bakışta olumsuz gibi görünen ve etkin bir şekilde yönetilmediğinde örgüte zarar verebilecek istenmeyen yanlarını fırsata çevirebilecek doğru bir çatışma yönetimi önem kazanmaktadır.

1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Organizasyonlardaki çatışmaları çatışmanın taraflarına göre, çatışmanın ortaya çıkış şekline göre, çatışmanın niteliğine göre, çatışmanın örgüt içindeki yerine göre ve diğer çatışma türleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu çatışma türü organizasyonlarda çatışmaya taraf olanlarla ilgilidir ve beş grupta incelenecektir.

a. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar (İçsel Çatışma): Bu tür çatışmalar çeşitli belirsizliklerden dolayı kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmalardır. Kişinin ne yapacağından emin olmadığı (kendisinden olan beklentiler konusunda), işe ilişkin çeşitli taleplerle karşı karşıya kaldığı ve yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır (Şimşek, 2005: 295). Bunlardan en yaygın olanı rol çatışmasıdır. Bireyin iş beklentileriyle ilgili taleplerin çatışmasından doğar. Bir memura kendi amiri tarafından birbiriyle çelişen emirler verilmesi veya iki farklı amir tarafından çelişkili emirler verilmesiyle ortaya çıkar. Bunun sonucu olarak kişi baskı altına girer ve emirlerin hangisini yapacağını kararlaştırmakta zorlanır (Ertürk, 2000: 219). Güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle gerilime maruz kalan bir birey, bu gerilimin tesirinde kalarak örgütte oldukça rutin bir nitelik gösteren uyuşmazlık veya benzeri durumlara yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir (Şimşek, 2005: 295).

Psikologlar, bireyin kendi içinde yaşadığı, nasıl davranması gerektiğini tam olarak kestiremediği durumları açıklamaya çalışan bu çatışma türünü, üçe ayırmaktadırlar (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 115).

Benimseme – Benimseme Çatışması: Burada kişi iki eşit olumlu ve çekici davranış alternatifi arasından birini tercih etmek durumundadır (Ertürk, 2000: 220). Alternatiflerin kişiye yarar ve zararlarının birbirine denk düzeyde olması halinde, kişi seçim yapmakta zorlanır ve kendisiyle çatışmaya girebilir.

Birey, gerçekleştirmek istediği iki amaçtan, hangisinin kendisi için daha yararlı olacağını bilmediği durumda kendisiyle bir çatışma içine girer. Çünkü birey, iki amacından birini seçtiğinde diğer arzusuna veda etmek zorunda kalacaktır. Örneğin kendi seçtiği alanda doktora yaparak mesleğinde ilerlemek isteyen üniversiteli genç kadın, doktora yaparak hızla mesleğinde ilerlemek isterken aynı zamanda sevdiği gençle erken yaşta evlenerek bir an önce anne olmak da ister. Bu tip çatışmalarda her iki amaç da bizim için olumludur, ne var ki ikisini aynı anda gerçekleştirmemiz olanaksızdır (Cüceloğlu, 2003: 282).

Kaçınma – Kaçınma Çatışması: Kişinin eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek durumunda kalmasıdır (Ertürk, 2000: 220).

Bu çatışma, bir bireyin gerçekleştirmek istemediği iki ya da daha fazla olumsuz koşul arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Şayet iki olumsuz amaç ya da sonuç karşısında bulunan birey, bunlardan her ikisini de seçmeyip, durumu terk etme şansına sahip ise kaçınma-kaçınma çatışmasının kolayca çözümleneceği açıktır. Ancak ortamı terk etmenin söz konusu olamayacağı durumlarda, kararsızlığın birey üzerinde endişe ve gerginlik yaratacağı da bir gerçektir. Modern örgütsel yaşam da, çalışanların pek çoğu için bulunulan durumun terk edilmesini engelleyici bir nitelik taşımaktadır. Örneğin üst'ünden nefret eden bir işgören, başka bir iş bulamama kaygısı ile örgütten kolaylıkla ayrılamayacak ve dolayısıyla kaçınma-kaçınma çatışmasını çözümlenmede güçlüğü uğrayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 296).

Benimseme – Kaçınma Çatışması: Kişinin arzu ettiği bir şeyi elde etmeye çalışırken, bir yandan da elde etmek istediği neticeden istemediği etkiler nedeniyle kaçınmaya çalışması durumudur (Ertürk, 2000: 220). Bazen bir amaç, hem istenilen özelliklere hem de istenilmeyen olumsuz özelliklere sahip olabilir. Kişi bu durumda, hem o amaca yaklaşmak hem de ondan kaçmak istemektedir. (Cüceloğlu, 2003: 283). Ders çalışmak istemeyen bir öğrenciyi düşünecek olursak; öğrenci sınavına gireceği dersten yüksek bir not almak istiyorsa, istemediği bir şeyi yapmak, yani dersini çalışmak zorundadır. Kişi yüksek not almak isteyerek bu amacı benimsemiş, fakat istemediği halde ders çalışmak zorunda kalacak olması nedeniyle de aynı amaçtan kaçınmış olmaktadır.

b. Bireyler Arası Çatışmalar: Bireylerarası çatışmalar, iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesidir (Eren, 2003: 617). Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir (Koçel, 2003: 667). Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2001: 551).

c. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar: Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. (Bahar, 2009: 118).

Hawthorne deneylerini yapanların tespit ettiği gibi, çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır (Ertürk, 2000: 220). Uygun davranışı göstermeyen kişi grubun önce tepkisi, daha sonra uyum sağlamaması halinde dışlanması ile karşılaşacaktır (Ataman, 2002:476). Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey, gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir (Bahar, 2009: 118).

d. Gruplararası Çatışmalar: Örgüt içinde en sık rastlanılan çatışmaların bir başka türü de, organizasyon içinde bulunan birden fazla grup arasındaki çatışmadır. Bir örgütte yer alan bölüm, grup, takım, departman gibi alt sistemlerin karşılıklı görev bağımlılığı ya da amaç ve zaman yönelimindeki, biçimsel yapılardan kaynaklı bireyler arası ilişki yönelimindeki farklılıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmalardır (Sütlü, 2007: 28).

Gruplararası çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabileceği gibi, aynı gruba dâhil olan çalışanlar da çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından biçimsel olmayan küçük gruplara ayrılıp güç mücadelesine girebilirler (Eren, 2003: 617).

Bu çatışma organizasyonda bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Yöneticiler, gruplararası ilişkilerin ve oluşabilecek çatışmaların merkezindedir ve bu bakımdan organizasyonda bulunan gruplar arasında birleştirici bir rol oynamalıdır (Ertürk, 2000: 221). Ancak yönetilmesi oldukça güç bir çatışma türüdür. Çünkü çoğu kez çatışmayı yönetmekle yükümlü taraf da gerekli objektiviteye sahip değildir. Gerekli objektivitenin sağlanması halinde bile çözüm tarafları tatmin etmeyebilir ve bu durum örgütsel amaçları olumsuz biçimde etkileyebilir (Ataman, 2002: 476).

e. Örgütlerarası Çatışmalar: Günümüzde açık sistem anlayışı içinde çalışan organizasyonlar, kendi sınırları dışında ilişkili oldukları diğer organizasyonlar ile de çatışmaya girerler (Ertürk, 2000: 221). Birbiriyle ilişki ve rekabet içerisinde olan organizasyonların arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan bu çatışmalar örgütler arası çatışma olarak adlandırılır. Bu türdeki çatışmalar aynı sektörde faaliyet gösteren iki rakip işletme çatışması, üretici firma - bayiler çatışması, işletme - çevreyi koruma dernekleri çatışması, vergi kontrol kuruluşlarıyla denetledikleri organizasyonların çatışması ve uygulanan çeşitli personel politikaları sebebiyle işletme – işçi sendikası çatışması olarak çeşitli taraflar arasında ortaya çıkmaktadır (Sütlü, 2007: 28).

1.4.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflandırma

İkinci sınıflama tarzı çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilir. Bu gruplama türü aynı zamanda çatışma sürecinin aşamalarını da ifade etmektedir (Koçel, 2003: 666).

a. Potansiyel Çatışma: Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilir. Örgütteki kıt kaynakların örgütün alt birimleri arasında dağıtılması ve

dağıtımında izlenen yöntemler, sınırlı kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabet ve örgütteki grupların amaç farklılıkları gibi durumlar, bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Ertürk, 2000: 221).

b. Algılanan Çatışma: Algılanan çatışma, tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkili bulunmaktadır (Şimşek, 2005: 297). Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli koşullarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir. Bireyin kendisine yönelik tehdit edici durumları, baskı ya da dikkatini başka bir yere yoğunlaştırması gibi savunma mekanizmaları yolu ile bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın bazı göstergeleridir. Ancak dışarıdan gözlenebilen bir davranışa dönüşmemiştir (Uysal, 2004: 18).

c. Hissedilen Çatışma: Çatışmanın, engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder (Baysal ve Tekarslan, 1996: 303). Bu evrede taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da, “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça, taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkililik de azalır. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Solmuş, 2004: 42).

d. Açık Çatışma: Açık çatışma, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder (Türk ve Doğan, 2002: 65). Hissedilen çatışmada belirttiğimiz duygular su yüzüne çıkar, çatışmanın etkileri davranışlara yansır. Çatışmacı davranışlar, pasif direnmeden açık saldırganlığa kadar değişen özellikler gösterir (Barutçugil, 2002: 118-119).

Bu evrede taraflardan biri, diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylelikle, her iki taraf da birbirlerine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Uyuşmazlığı yaşayanların her birinin yalnızca dayandığı kanıtın etkinliğini artırmaya değil, aynı zamanda kendine karşı çıkanların etkisini zayıflatmaya giriştiği açık çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi,

belirli bilgi ve verileri bir diğerk kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir (Solmuş, 2004: 42, Schmidt ve Tannenbaum, 2000: 17).

1.4.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Sınıflandırma

Hatırlanacağı üzere, klasik yönetim düşüncesine göre tüm çatışmalar gereksiz ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak değerlendirilmekteydi. Daha sonra ise çatışmaların, işletmenin amaçlarına ulaşmasında olumlu katkıda bulunacağını savunan, belirli düzeyde çatışmayı destekleyen modern yönetim anlayışı gelişmiş ve bu çerçevede çatışmalar niteliklerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutularak fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde incelenmiştir.

a. Fonksiyonel Çatışmalar: Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarında bulunan çatışmaların ortaya çıkmasını ve yönetimin onlar üzerine dikkatinin çekilmesini sağlayarak yeni eğitim yollarının bulunmasına, organizasyonda yeniliğe ve canlılığa neden olurlar. Örnek olarak, bir çatışmanın nedeni araştırılır ve kaynakların kıtlığından meydana geldiği ortaya çıkarsa, çatışan taraflara kaynak aktarılması ve yeni imkânlar verilmesi suretiyle çatışma ortadan kaldırılarak daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (Ertürk, 2000: 223).

b. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: Organizasyonu amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir (Koçel, 2003: 665).

Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olur. Çünkü bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur.

Buna dayanarak, beceriksiz yöneticilerin elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyumsuzlukların bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte büyük zararlar vermesi olasıdır (Şimşek, 2005: 294).

1.4.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Çatışma örgüt içindeki yerine göre sınıflandırıldığında; dikey, yatay ve emir komuta – kurmay çatışması şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

a. Dikey Çatışma: Dikey çatışma, ast-üst arasındaki çatışmayı, diğer bir ifadeyle farklı hiyerarşik düzeylerdeki bireyler ya da kademeler arasındaki çatışmayı ifade etmekte olup, bunlar arasındaki güç, çıkar ya da ödül çekişmelerinden kaynaklanır (Bahar, 2009: 119; Solmuş, 2004: 44). Genellikle ast-üst çatışması olarak tanımlanan bu çatışma, üstlerin astlarını kontrol etmeye çalışması ve astlarında bu duruma direnç göstermesiyle ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak üstleriyle çatışma içine girebilirler (Ünver, 2002: 31-32).

b. Yatay Çatışma: Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler ya da gruplar arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 2000: 222).

Aynı düzeyde çalışan bireyler arasında oluşan bu çatışma türünün, bireylerin kendilerine yandaş ya da karşıt olarak belirledikleri diğer bireylerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu da söylemek mümkündür. Başka bir ifadeyle aynı basamaktaki diğer bireylerin, kendi amaçlarını gerçekleştirmede bir engel oluşturduğunu düşünen birey bu engellemeye sebep olan bireyleri karşıt, aynı amaçları gerçekleştirmeye çalışan bireyleri ise kendine yandaş olarak belirleyerek örgütte gruplaşma yaratıp, ileride çatışmalara neden olabilmektedir (Ünver, 2002: 32-33).

c. Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması: Örgütlerde en yaygın biçimde görülen çatışma türü, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında görülen komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu çatışmanın kökeninde, hat ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır (Şimşek, 2005: 298; Ertürk, 2000: 222).

Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir. Bu tavsiyelere uyup uymamak tamamen dikey yetkiye sahip emir-komuta personelinin bileceği iştir. Zira işin neticesinin başarısız olması halinde sorumluluk emir komuta personeline aittir. Kurmay personelin dikey yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan ve istişarî mahiyette fikirlerini söyleme yetkisi vardır. Bunun yanında başarısızlık durumunda her hangi bir sorumluluğu da söz konusu değildir (Ertürk, 2000: 222). Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını kolaylıkla savunabilmektedir. Emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin önerilerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de, kurmay personel de rollerini ve kendilerini savunurlar. Her iki tarafın da bu savunmalarının altında yatan konu, yetki ve konum çatışmasıdır (Bahar, 2009: 119).

Örgütte yer alan farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi, hat ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına, amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlar konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Bu farklılıklar, hat ve kurmay guruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken, diğer yandan da bu iki gurup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar (Şimşek, 2005: 298-299).

1.4.5. Diğer Çatışma Türleri

a. Amaç Çatışması: Organizasyon içinde yer alan kişi veya guruplar arasında farklı amaçlara sahip olmaktan kaynaklanan çatışmalara amaç çatışması

denilmektedir (Steers, 1991: 514). Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı birtakım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında, bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar (Şimşek, 2005: 297-298).

b. Rol Çatışması: Rol çatışması, kişiden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir (Ertürk, 2000: 223). Başka bir ifadeyle bireyin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farktır (Hodge ve Anthony, 1991: 533). Herhangi bir sosyal ya da örgütsel sistemde yer alan bir bireye (rol yükümlüsüne) yönelik muhtemel rol beklentileri ve taleplerin birbiriyle uyuşmadığı ya da ters düştüğü durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucu olarak bireyin uygun davranışı gerçekleştirememesi “rol çatışması” olarak adlandırılır. Rol çatışmaları bu farklı beklentilerin bir sonucu olarak çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Literatür incelendiğinde genellikle beş çeşit rol çatışması türünden söz edildiği görülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 298). Bunlar; rol göndericinin kendi içinde çatışması, göndericiler arası rol çatışması, roller arası çatışma, kişi – rol çatışması ve aşırı rol yüklenmedir.

Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması: Rol takımından bir kişinin, işgörene gönderdiği roller arasında zıtlık olduğunda ve işgören birbiriyle uyuşmayan bu rollerden hangisini oynayacağını şaşırduğunda ortaya çıkar. Roller arasındaki bağdaşmazlık, rolü oynayacak olan işgöreni kararsızlığa düşürerek zorlamaktadır (Başaran, 1991: 269).

Göndericiler Arası Rol Çatışması: Belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı ve beklentilerin, diğer rol göndericinin (ya da rol göndericilerin) baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda görülür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 298).

Roller Arası Çatışma: Bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmek zorunda kalması söz konusudur. Özellikle bireyin aynı anda çelişik amaçlı

iki grubunda üyesi olması durumunda geçerli olan çatışma türüdür. (İş kadınlığı-annelik) (<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>).

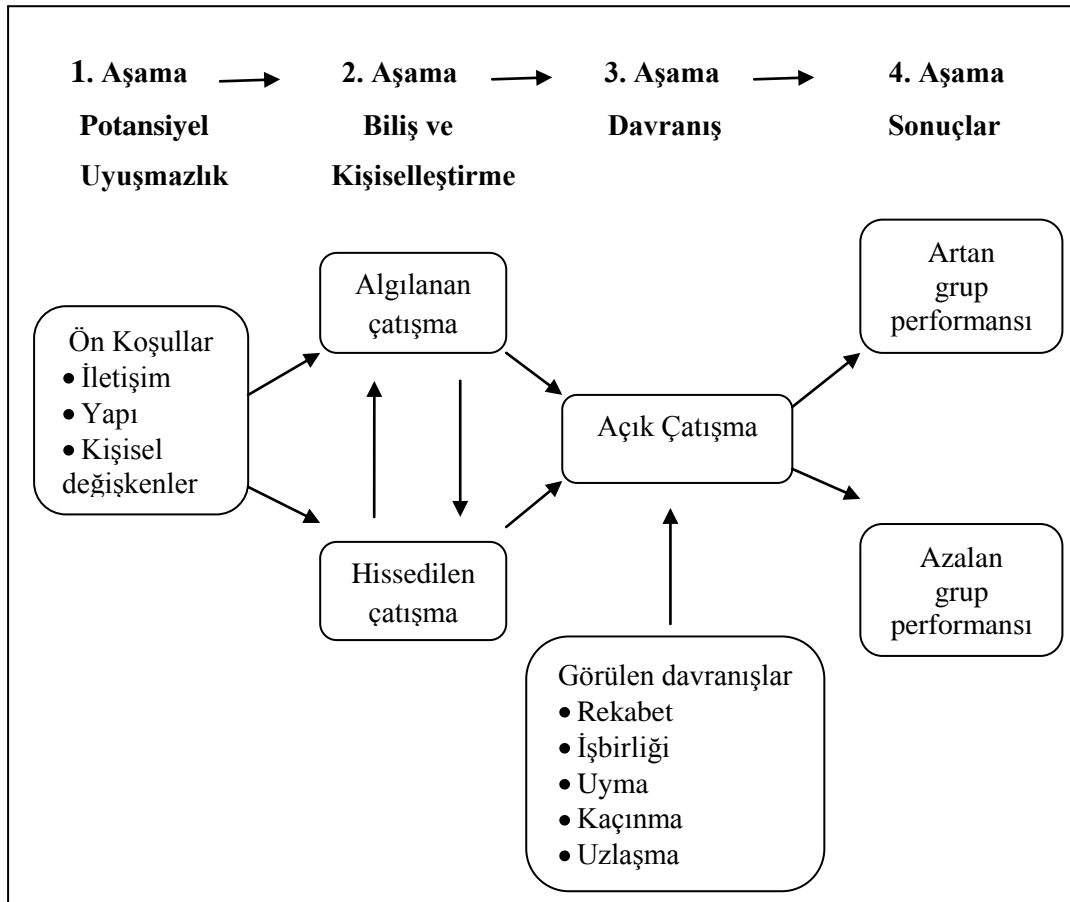
Kişi – Rol Çatışması: İlk üç rol çatışması türünün başkalarının beklentileriyle ilgili olmasına karşılık, kişi-rol çatışması, rol yükümlüsünün gereksinim, inanç, değer ve yeteneklerinin, rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olmasını ifade eder (Baysal ve Tekarslan, 1996: 299). İşgören, ilke ve kurallarına zıt olması yüzünden istenen rolü oynamadığında, rol gönderenin baskısı, zorlaması ile karşılaşacaktır. Gönderilen rolü yaptığında ise, kendi kendini suçlayacak, belki de özsaygısını yitirecektir (Başaran, 1991: 270).

Aşırı Rol Yüklenme: Bu tip çatışma türünde rol göndericiler arasında beklentiler açısından uyum olmakla birlikte rol yükümlüsünden, bireyin kapasitesini aşacak bir performans beklenmektedir (Gordon, 1996: 376). Rol yükümlüsü kendisine yönelik beklenti ve talepleri verilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde başarmasının mümkün olmayacağını hissederek, bunları ne zaman hangi sırayla yapacağını bilmezliğin çatışmasına düşmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 299, Başaran, 1991: 270).

c. Kurumlaşmış Çatışma: Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikâyetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır (Koçel, 2003: 669).

1.5. ÇATIŞMA SÜRECİ

Robbins'e (2000: 170) göre, organizasyonlarda çatışma bir süreç olarak düşünüldüğünde, potansiyel uyuşmazlık, farkına varma ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada gerçekleşir.



Şekil 2. Çatışma Süreci

Kaynak: Robbins, S. P. (2000). Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, s.170.

1.5.1. Potansiyel Uyuşmazlık Aşaması

Potansiyel uyuşmazlık adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bu problemler her zaman çatışmaya neden olmayabilir, ancak çatışma belirgin hale geldikten sonra her biri kritik önem kazanır. Potansiyel çatışma olarak da adlandırabileceğimiz bu safhada ortaya çıkan problemler iletişim, yapı ve kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Ataman, 2002: 479).

a. İletişim: Örgütte iletişim yetersizlikleri çatışmaların ortaya çıkmasına ve çatışmaların şiddetinin yoğunlaşmasına neden olabilir (Karip, 1999: 97). Örgütsel iletişim süreci; bir kurumda ast ve üst konumlardaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi

görmektedir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda uzlaşmaya varmaktır. Alıcı ve verici arasında meydana gelen iletişim sürecini, taraflar bazen bilerek ya da bilmeyerek etkileyebilmektedir. Bireysel amaçlar ve değer yargıları, mesajı filtreleme ya da tamamen mesaja kayıtsız kalma gibi tutumlar sonucu etkin bir iletişimin önüne geçebilmektedir. Kişisel faktörlerin yanı sıra; iletişimin yapıldığı ortamdaki gürültü ya da iletişim kanalındaki bir parazit, mesaj oluşturulurken alıcı ya da aracı olan kişinin anlamayacağı veya farklı anlamlar yükleyebileceği sembollerin kullanılması ve alıcının mesajı yollayan vericiye karşı beslediği peşin değer yargıları gibi nedenler etkin bir iletişim sürecini etkileyen belli başlı durumlardır (Şimşek, 2005: 198-202).

İnsanların birbirleri ile olan sıkı ilişkileri, bilgi alışverişleri çatışmayı azaltıcı unsurdur. Bununla birlikte iletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu ortaya çıkmıştır (Aksoy ve Kaplan, 2005: 138).

b. Yapı: Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı vazgeçilmez bir araçtır. Yanlış yapılanmalar işletme performansına ciddi zararlar verebilir (Demir ve Okan, 2009: 58-59).

Bu koşul; örgütün büyüklüğü, grup üyelerine atanmış görevlerde uzmanlaşma, yetkilerin açıkça belirtilmemiş olması, bölümler arası amaç uyumsuzluğu, liderlik tarzları, gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi kavramlarını içerir. Yapılan araştırmalarda örgütün büyüklüğünün ve uzmanlaşmanın çatışmayı teşvik ettiği görülmüştür. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, daha fazla iletişim kanalı ve aracı kullanılmakta, yeni uzmanlıklar, roller ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın çıkmasına müsait koşulları oluşturmaktadır (Ünver, 2002: 12).

c. Kişisel Değişkenler: Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları çatışmaların önemli bir nedenidir. Her birey farklı amaçlara, farklı sosyal politik ahlaki değerlere sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişecektir (Tutar ve Erdönmez, 2008: 30). Meydana gelen bir olaya

verilen farklı tepkiler de her an ortaya çıkabilecek bir çatışmanın habercisi niteliğindedir.

1.5.2. Biliş ve Kişiselleştirme

Çatışma sürecindeki ikinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir (Can, 1999: 310). Bu safhada bireyler ve grup üyeleri çatışmanın var olduğunun farkına varmışlardır ve potansiyel çatışma, algılanan ve hissedilen çatışmaya dönüşmüştür.

Algılanan çatışma aşamasında fark edilmeye başlayan uyumsuzluk, çalışanlarda gerilime sebep olur. Çatışma, kişinin düşünsel yapısında ilk algılanması sırasında, sınırlandırma ya da önleme süzgecinden geçirilir. Burada iki önemli yöntem söz konusudur. Bunlar (Bumin, 1990: 25):

- 1) Bastırma mekanizması
- 2) Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

Bastırma mekanizmasında; kişiler, çatışma durumunu ihmal ederler veya algılamak istemezler. Kendileri için ileride büyük zararlar oluşturamayacağını düşünerek durumu tehdit edici olarak görmezler. Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasında ise; bireyler bireysel değerlerden çok sorunlarla karşı karşıyadırlar. Ancak dikkatlerini başka yönlere yoğunlaştırarak bu rahatsız durumdan kurtulma telaşı içine girerler (Bumin, 1990: 26).

Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında artık çatışma hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar (Aksoy ve Kaplan, 2005: 139).

1.5.3. Davranış

Çatışma bu safhada artık somut hale gelmiştir. Taraflar arasında meydana gelen zıtlık, uyumsuzluk ve anlaşmazlık farklı davranışlarla kendini göstermektedir (Ataman, 2002: 482). Çatışmacı davranışlar, pasif düşünmeden açık saldırganlığa kadar değişen özellikler gösterir. Bu aşama, bireyin amaçlarını gerçekleştirmek

amacıyla bilinçli ve belirgin olarak karşısındaki kişilerde huzursuzluğa neden olacak davranışlara yönelme veya karşı tarafın amaçlarında yıkıcı etki yaratabilen davranışların sergilendiği aşamadır (Barutçugil, 2002: 118-119).

1.5.4. Sonuçlar

Çatışma sürecinin son aşaması sonuç aşamasıdır. Belirli safhalardan geçerek olgunlaşan çatışma, bu aşamada grup üzerinde etkilerini göstermeye başlar. 1970’lerde davranış bilimciler çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz yönleri olduğunu, bunun da çatışmanın doğası ve yoğunluğu ile ilgili bulunduğunu belirlemişlerdir. Bazı durumlarda, organizasyonlarda köklü değişimlere yol açan büyük çatışmaların düşük dozda ancak sürekli çatışmalarla uzun yıllar boyunca olumsuzluklar yaşamaktan daha iyi olduğunu savundular (Barutçugil, 2002: 120).

Eğer çatışma grup başarısını olumlu yönde etkiliyorsa bu “işlevsel sonuçlar” olarak nitelendirilebilir. Tam tersi grup başarısını olumsuz yönde etkiliyorsa bu durumda da “işlevsel olmayan sonuçlar” olarak değerlendirilir (Robbins, 2001: 392).

Belirli bir düzeyde gerçekleşen çatışmanın örgüt açısından yaratabileceği olumlu sonuçlar şöyle sıralanabilir (Ataman, 2002: 482; Tutar ve Erdönmez, 2008: 31; Ertekin, 1993: 73):

- Sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar
- Sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar
- Soruna karşı ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir
- Öğrenmeyi özendirir ve eleştiriyi daha hoşgörülü kabul etmeyi sağlar
- Karar kalitesini arttırır
- Yenilikçiliği geliştirir
- Özeleştiri ve değişim sağlar
- Statükoculuğu engeller
- Yapıcı/işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir

- Verimliliği arttırır

Çatışma sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar ise (Ataman, 2002: 483; Karip, 1999: 25; Tutar ve Erdönmez, 2008: 31):

- İş için harcanacak enerjiyi başka yönlere çeker
- Moral düzeyini düşürür
- Grup uyumunu ortadan kaldırır
- Farklılıkları derinleştirir, işbirliğini engeller
- Bireyler ve gruplar, kendi çıkarları üzerine odaklanırlar
- Herkesin kendi amacını gerçekleştirmeye yönlendirir
- Takım çalışması yerine karşı koyma gelişir
- Etkinlik ve verimliliği azaltır
- Örgüt varlığını sürdüremez hale gelir
- Stres ve işten bıkkınlık hissi verir
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar baş gösterir
- Güvensizlik ve şüpheliğin hâkim olduğu bir hava oluşturur
- Değişme karşı direnç artar
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalmasına neden olur
- Çatışmayı kaybedenler kendilerini yenilmiş hissederler
- İşgören devir hızı artar

şeklinde sıralanabilir.

1.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.6.1. Kavramsal Olarak Çatışma Yönetimi

Hatırlanacağı üzere daha önce klasik ve neo-klasik yaklaşımların aksine, modern yönetim anlayışında örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmasının normal kabul edildiğinden ve belirli düzeyde yaşanan çatışmaların çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği görüşünün hâkim olduğundan bahsetmiştik. Geleneksel yönetim anlayışı çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte, çatışmayı derhal ortadan kaldırılması gereken, aksi halde yıkıcı sonuçlara neden olabilecek olumsuz bir durum olarak görmekteydi. Bu yaklaşım, çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur.

Çatışmaya karşı olan bu olumsuz yaklaşıma, modern yönetim anlayışı farklı bir bakış açısı getirmiş ve çatışmayı normal kabul etmekle kalmayıp, var olan çatışmayı ortadan kaldırmak yerine doğru stratejilerle bunu örgüt için fırsat haline çevirmeyi, hatta eğer çatışma yoksa kontrollü bir şekilde çatışma ortamı oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır. Dolayısıyla bu yaklaşımda, çatışmanın çözülmesi değil yönetilmesi kavramı kullanılır.

Rahim ve diğerleri, "çatışma çözümlene" ve "çatışma yönetme" kavramlarının birbirleri yerine kullanılmalılarının yanlış olduğunu vurgulayarak, bu farklılıkları şu şekilde sıralamıştır (Aşcıoğlu, 2007:45):

- Çatışma çözümlene, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici içinde bulunulan duruma göre çatışma çözümlene yolunu seçebilir.
- Çatışma çözümlene, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, işletmenin verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğuna inanır.
- Çatışma çözümlenmede, müdahalenin amacı, bir problem olarak nitelendirilen çatışmayı elimine etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını artırmak ya da azaltmak suretiyle işletmenin başarısı için arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerde çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerini alan önemli konuların başında gelir (Solmuş, 2004: 37-38). Çatışma yönetimi; örgüt içinde veya örgütler arasında meydana gelen bir çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini ifade eder. Diğer taraftan çatışma yönetimi “çatışma yaratılması” yönünde bir takım faaliyetleri de içerir. İlk bakışta birbirine zıt faaliyetleri içerir gibi görünen çatışma yönetiminin amacı çatışmayı özendirmek ancak belirli bir seviyede kalmasını sağlamaktır (Ataman, 2002: 483).

1.6.2. Yanlış İnançlar ve Gerçekler

İster çatışmanın taraflarından biri olalım, ister çatışmayı yönetmesi gereken yönetici pozisyonunda olalım, herhangi bir çatışma ortamında nasıl bir durumla karşı karşıya olduğumuzu anlayabilmemiz ve nasıl davranacağımız konusunda daha isabetli kararlar alabilmemiz için, öncelikle çatışmanın ne olduğunu ve ne olmadığını çok iyi bilmemiz gereklidir. Pek çok kişide ve kurumda çatışma ile ilgili bazı yanlış düşünceler oluşmuş durumdadır. Etkili çatışma yönetimi için öncelikle bu yanlış inançların aşılması gerekir. Bu yanlış inançlar ve aslolan gerçeklerden bazıları şunlardır (Barutçugil, 2002: 122; Karip, 1999: 4-5):

- “Çatışmanın varlığı kötü yönetimin belirtisidir.”

Etkili yönetici çatışmanın ne zaman ortaya çıkacağını kestirir, ortaya çıktığında çatışmayı yönetir. Yönetici çatışmanın varlığıyla değil, çatışma olduğunda ne yaptığıyla yargılanmalıdır.

- “Çatışma ilişkileri bozar. Çatışmayı görmezden gelmek daha güvenli ve akıllıca bir davranıştır.”

Gerçekte biz çatışmayı görmezden gelirsek ilişkilerimizde daha mesafeli ve inatçı oluruz. Diğer taraftan çatışma gerçeğini kabullenmek ve çözüme çalışmak diğer kişiye kendimizi daha yakın hissetmemizi ve olumlu düşünmemizi sağlar.

- “Çatışmayı kendi haline bıraktığınızda kendiliğinden sona erecektir.”

Çatışmadan kaçınılabilir. Fakat çatışma kendi haline bırakıldığında kendiliğinden sonuçlanabileceği gibi, çatışmanın şiddetinin artması ve yıkıcı hale gelmesi de olasıdır.”

- “Çatışmaları çözmek genellikle olanaksızdır.”

Eğer etkili çatışma çözme teknikleri kullanılırsa çoğu çatışma çözülür.

- “Eğer ben başkalarıyla çatışma içine giriyorsam, bu benim iyi bir insan ya da takım üyesi olmadığımı gösterir.”

Gerçekte, çatışma yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Ne kadar iyi olursak olalım, zaman zaman bizim ihtiyaçlarımızla başkalarının ihtiyaçları çelişecektir.

- “Çatışmalarda her zaman birisi kaybeder. Eğer ben kaybedersem zayıf ve dayanıksız olduğumu düşünürler.”

Etkili çatışma yönetimi teknikleri, her zaman kazan-kazan çözümünü amaçlar. Kimsenin kaybetmesi ya da zarar görmesi gerekmez.

- “Organizasyonlarda etkili ve yetkili kişilerle çatışmaya girmek doğru değildir.”

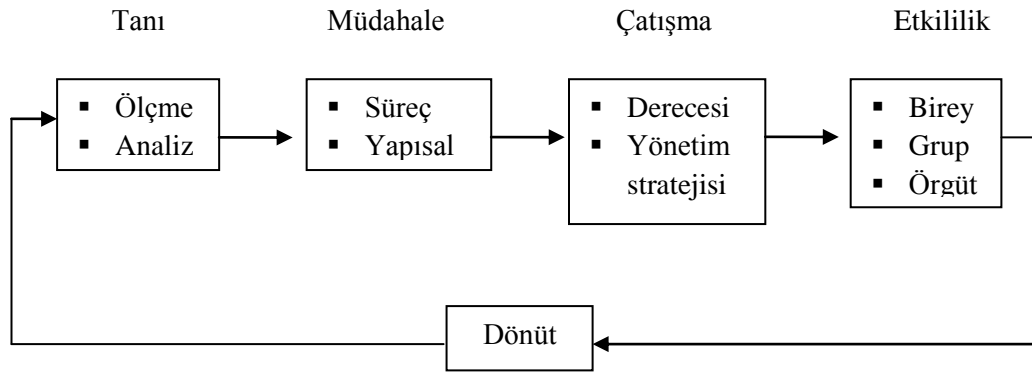
Üst düzeydeki kişiler genellikle daha fazla bilgiye sahiptir. Güçlerini genellikle sahip oldukları bilgiden alırlar, ancak her zaman her şeyi bilmeleri olası değildir. Mantıklı kişiler anlaşmazlığı kabullenirler. Ancak, bunu karşılıklı saygı içinde dile getirilmesini beklerler.

Ülkemizdeki yönetim anlayışına göre, kurumda çatışmanın olması, “kötü yönetime/yöneticiye” çatışmanın olmaması ise, “iyi yönetime/yöneticiye” işarettir. Başka bir ifadeyle, çatışma ile iyi ya da kötü yönetim arasında bir ilişki kurulmaktadır. Kamu yöneticileri için kurumlarında çatışmanın az ya da hiç olmaması diğer yöneticiler karşısında bir övünç ve gurur kaynağıdır (Şahin vd, 2006: 556).

1.6.3. Çatışma Yönetimi Süreci

Çatışmanın çözümlenmesinin, çatışma yönetim yollarından biri olduğunun ayrımını yapmış olmak, bizi her çatışmanın çözümlenerek ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak sonuçlanmadığı gerçeğine vardırılmaktadır. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun strateji ve yöntemlerle yönetilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 1999: 53).

Bu süreci bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil 3. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci

Kaynak: Karip, E. (1999). Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.54

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklıdır. Bu durumda “üçüncü tip hata” olarak bilinen doğru problemi çözmek yerine yanlış problemi çözme hatası yapılır. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın bireyi grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 1999: 53).

1.6.4. Çatışmanın Analizi

Bir sorunun çözümüne geçmeden önce, sorunun kendisini tam anlamıyla analiz etmemiz gerekir. Zira yanlış tedavi yöntemleri nasıl hastayı öldürüyorsa, yanlış çözümler de istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bir sorunu analiz etmek için onunla ilgili tüm bilgileri toplamak ve bilgilerin birbiri ile ilişkisini ortaya koymak lazımdır (Stevens, 1998: 14). Çatışmanın çözümü için de öncelikle çatışmaya neden olan faktörlerin iyi tespit edilmesi, tanının iyi konulması gerekir. Bundan sonraki aşama, çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Çatışmanın yapısı analiz edilirken, aşağıdaki soruların cevapları aranır (Tutar ve Erdönmez, 2008: 32):

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt dışı bir uzman veya taraflar hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilebilmesinde aktif bir rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?

- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?

1.6.5. Örgütsel Çatışmayı Çözme Süreci

Çatışmayı çözme sürecinde aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte, genel olarak aşağıda belirlenen eylem basamakları önerilebilir (Karip, 1999: 51-52):

1. “Kızgınlığını kontrol altına almak”

Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.

2. “Karşı tarafa yaklaşmadan önce bir kez daha düşünmek”

Çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir?

Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir?

Taraflardan her birinin diğerine karşı varsayımları ve önyargıları nelerdir?

Söz konusu çatışma durumunu yönetmede ya da çözümlemede en iyi yaklaşım nedir?

İş birliği yapılacaksa bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir?

3. “Olumlu bir hava oluşturmak”

Karşı tarafı uzlaşmaya – konuşmaya davet etmek.

İyi niyetli olduğumuzu göstermek.

Karşı tarafı dikkate aldığımızı ve önem verdiğinizi göstermek.

4. “Temel bazı kurallara dikkat etmek”

Karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek.

Durumu iyileştirmek için çalışmak.

Sakinliği korumak.

5. “Problemi tartışarak tanımlamak”

Taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak.

Etkili konuşma ve dinleme tekniklerini kullanmak. İhtiyaçları ve çıkarları belirlemek.

Gerekliyse değerleri, varsayımları ve kaygıları paylaşmak.

Ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek.

6. “Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak”

Tarafların ihtiyaç ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak.

Bu aşamada henüz düşünceleri eleştirmemek ve yargılamamak

Düşüncelere açık olmak

“Sen” yerine “biz”, “sen yapmalısın” yerine “biz yapmalıyız” ya da “biz yapabiliriz” biçiminde ifadeler kullanmaya özen göstermek.

7. “Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek”

Çözümler şu nitelikleri taşımalıdır:

- Her iki taraf için de kabul edilebilir
- Gerçekçi ve gerçekleştirilebilir
- Belirgin
- Dengeli

Çözümler her iki taraf için de önemli ana hususları içermelidir.

8. “Çözümlerin işlerliğini izlemek”

Belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek

İşlemiyorsa, yukarıdaki basamakları tekrarlayarak çözümleri yeniden gözden geçirmek

1.6.6. Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Başvurulan Stratejiler

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların grup ya da sistem açısından olumsuz etkilerde bulunacağı düşünülüyorsa, bu tür çatışmaların giderilmesi bireysel ve örgütsel huzur açısından zorunlu olacaktır. Çatışmaların yönetilmesi konusunda başvurulan stratejilerle ilgili olarak Luthans, çatışma sonucunun kazanma ya da kaybetme olmasına göre üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar kaybet-kaybet, kazan-kaybet ve kazan-kazan yaklaşımlarıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 320).

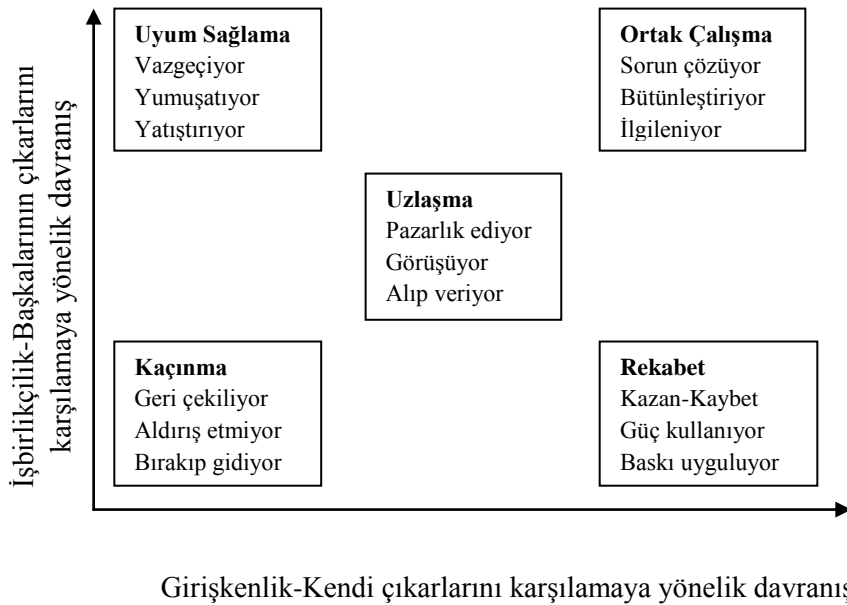
a. Kaybet-Kaybet Stratejisi: Bu yaklaşımda çatışmaya giren tarafların isteklerinden eşit ölçüde vazgeçmesi, taviz vererek uzlaşması ve sonunda da başlangıçta istediklerinin çok daha azına razı olmaları, yani her iki tarafın da kaybetmesi söz konusudur (Barutçugil,2001:127). Uygulamada, ya taraflar ikna edilerek çatışmadan çekilmekte ve hiçbir taraf isteğini elde edememekte ya da çatışmayı çıkaran taraf tazminatı ödenerek işten çıkarılmaktadır. Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyicisi, kural ve mevzuat çerçevesinde çatışmanın çözümü için yönetime müracaatını sağlamaktadır. Bu durumda da taraflar istediklerini elde edemeyeceklerdir. Bu yaklaşımda tarafların hepsinin kaybı söz konusu olduğu için, arzu edilmeyen ve son çare olarak başvurulabilecek bir yaklaşımdır (Türk ve Doğan, 2002: 69).

b. Kazan-Kaybet Stratejisi: Bu strateji daha çok rekabetin yoğun olduğu toplumlarda görülebilir. Bu stratejide kişi kazanma hisleri ve duygularının baskısı altındadır. Çatışma durumunda taraflardan biri kazanmak için elindeki güçleri en etkin bir biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir (Korkmaz, 1994: 84). Sonuçta biri kazanır, diğeri kaybeder. Stratejinin uzun dönemde etkisi belirsizdir. Ayrıca çatışmaya giren iki taraf da, aynı stratejiyi uyguladıklarında iki eşit güçteki grubun çatışmaya girmesi sonucunda her iki taraf için de kayıp durumu söz konusu olabilir ki maalesef ülkemizde uygulanan en yaygın

teknik olduğunu söylemek mümkündür (<http://www.stratejikanaliz.com/tag/kaybet-kaybet-stratejisi>).

c. Kazan-Kazan Stratejisi: Bu yaklaşımda yer alan strateji ve teknikler, yaratıcılık ve enerjinin karşı tarafa saldırma yerine, duruma işbirlikçi olarak yaklaşım, her iki tarafın da isteklerini gerçekleştirmek için çalışarak sorunların çözülmesini içerir. Kazan-Kaybet çatışmasının tüm olumlu sonuçları bu yaklaşım için geçerlidir ve aynı zamanda olumsuz yönleri de elimine edilmiştir. Her iki tarafın da gereksinimlerinin karşılandığı bu başa çıkma yaklaşımının pek çok durumunda uygulanması güç olmakla beraber, çözümlerin kalıcı olacağı da bir gerçektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 321; Barutçugil, 2002: 127).

Çatışma karşısında rekabetçi, uzlaşmacı ve işbirlikçi stratejiler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4. Çatışma karşısında rekabetçi, uzlaşmacı ve işbirlikçi stratejiler

Kaynak: Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda, çatışan tarafların içgüdüsel olarak gösterecekleri ilk tepki kazanayım (rekabetçi) şeklinde olmaktadır. Yani çatışma taraflarından her biri kendisinin kazanmasını, karşı tarafın ise kaybetmesini

istemektedir (Elma ve Demir, 2003: 230). Bunun önemli bir nedeni işbirlikçi alternatifin farkında olmamak ya da buna ilgi duymamaktır. Daha sonra ilgili taraflar bir süre rekabet ettikten ve kazanmaktan çok kaybetmeye gittiklerini fark ettikten sonra işbirlikçi çözümü keşfederler. Eğer savaşmak etkili sonuçlar veriyorsa rekabetçi stratejinin izlenmesi daha yüksek bir ihtimaldir, ancak yine de işbirlikçi çözümün varlığından ve kazanımlarından haberdar olmak önemlidir (Barutçugil, 2002: 127).

1.6.7. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları

Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözümüleme yaklaşımları, her durumda çözümüleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Oysa taraflara zarar vermeyen fonksiyonel bir çatışmanın çözümlenmesi, taraflara ileride daha büyük zararlar verebilir. Bazı durumlarda çatışmanın şiddetini artırarak veya süresini uzatarak çatışmanın çözümlenmesini engellemek ve böylelikle sürdürülmesini sağlamak gerekebilir (Aşcıoğlu, 2007: 45). Bugün örgüt teorisyenlerinin hemfikir olduğu nokta, kişisel, grupsal ve örgütsel etkinliği artırmak için çatışmanın fonksiyonel ya da fonksiyonel olmamasına göre, en uygun çatışma yönetim biçiminin seçilmesi gerekliliğidir (Rahim vd, 1992: 423).

1.6.7.1. Örgütsel Çatışmayı Teşvik Yöntemi

Bu yöntemler, düşük çatışma düzeyi ile birlikte iş başarımının ve yaratıcılığının tatminkâr olmaktan uzak bulunduğu örgütler veya bunların çeşitli birimlerinde yaratıcılık ve verimliliği iyileştirmek üzere çatışmanın bilinçli olarak teşvik edildiği durumlarla ilgilendirir. Çünkü yapıcı ve yaratıcı çatışmanın çok düşük bulunduğu ortamlarda çalışan insanlar, daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çabalamak yerine, mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih ederler. Çevre koşullarının hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, varlığını sürdürmek isteyen bir örgütte, yönetimin işletme yapısında yaratıcılığı harekete geçirecek yapıcı bazı çatışmaları teşvik etmesi gerekir. Yönetim bu konuda (Şimşek, 2005: 302-303);

- Örgüte dışarıdan taze kan niteliğinde, farklı bir özgeçmiş, farklı değer, norm, inançlar ve farklı bir yönetim tarzına sahip bir yöneticinin dâhil edilmesi,
- Örgütte haberleşme alanında yeni düzenlemelere gitme,
- Örgütteki eski çalışma ekiplerini ve departmanları dağıtıp bunları baştan, yeni üyeler ve sorumluluklarla oluşturmak suretiyle örgütün yeniden yapılandırılması,
- Örgütte ikramiye, teşvik v.b yollarla grupları rekabete ve beraberinde de birbirlerine üstün gelme amacıyla yapıcı ve üretken çatışmaya sevk etme ve son olarak da
- Ne örgüt üyelerini karşıt görüşlerini ortaya koyamayacak kadar pasif bırakan aşırı derece otoriter, ne de taşkın eylemlere sebebiyet verecek kadar gevşek davranacak, gruplar için en uygun yöneticinin seçilmesi yöntemlerinden birine başvurarak çatışmayı kabul edilebilir düzeyde kontrol altında tutarak örgüt üyelerini çatışmaya teşvik edebilir.

1.6.7.2. Örgütsel Çatışmanın Çözüm Yöntemleri

Örgütsel çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yönetimin bu çatışmayı kontrol etmesi (yönetmesi) önem kazanmaktadır. Örgütlerde işlevsel olmayan (istenmeyen) düzeye ulaşan çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için bazı yöntemler geliştirilmiştir. Yöneticiler, çatışmaya egemen olma, uzlaşma ya da birleştirme yöntemleriyle birlikte, çatışmayı yönetme yeterliliklerini geliştirecek ortamları astlarına sağlamakla yükümlü durumundadırlar. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden yola çıkarak yöneticiler, çatışmayı, kabul alanına almak ve çatışmayı yönetmek yaklaşımı etkili bir yöneticilik becerisi olarak algılanmaktadır (Bahar, 2009: 123).

a. Güç Kullanma: Çatışmaları yöneticinin gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak çözmesi demektir. Bu yolu izleyen yönetici, “burada yönetici benim, bu iş böyle olacak” der ve sorunu çözer. Kuşkusuz bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama çatışmayı durdurur. Ancak yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar. Fakat bu yöntem, özellikle acil durumlarda veya örgütün çıkarı açısından gerekli ve önemli

olduğu durumlarda uygulanır (Tutar ve Erdönmez, 2008: 33). Çoğu kez tarafların biri lehine gerçekleşen güç kullanma, taraflar arasında anlaşma sağlamamakta, sadece üstü zorunlu olarak onaylamaya neden olmaktadır (Ataman, 2002: 484).

b. Baskı: Baskı yöntemi, çatışan taraflardan birinin, kendisinin nispeten daha güçlü olduğuna inanarak kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını ifade eder. Astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazanma – kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü (otoritesini) kullanarak kendini haklı çıkarması baskı yönteminin tipik bir örneğidir. Bu tür cezalandırma yoluyla baskı kullanımı, çoğunlukla açık bir çatışmanın sonuçlandırılmasında etken olmakla birlikte, sorunun kökenine inilerek çatışmaya neden olan etmenler yok edilmediğinden çatışmanın çözümlenemeyeceği açıktır. Dolayısıyla bu çözümlenemeyen (fakat sindirilen) çatışmalar işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hataların artması gibi farklı yollarla ortaya çıkar, işbirliği azalır ve üretimin etkinliği düşer (Baysal ve Tekarslan, 1996: 324). Bastırılan davranışlar güç kullanımı olmayan yer ve zamanlarda daha şiddetli bir şekilde kendisini gösterebilir (Uluçınar Türkel, 2000: 118).

c. Uzlaşma – Karşılıklı Taviz Verme: Bu yöntemde, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Burada temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar. Uzlaşma durumunda, açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir (Solmuş, 2004: 54). Her iki taraf da taviz vererek anlaşmış olur. Ancak kimin daha fazla taviz verdiği, onun gücüne ve etkisine bağlıdır. Çoğu kez bu da geçici bir yöntemdir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir (Bahar, 2009: 124).

d. Problem Çözme – İş Birliği: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu yöntem kullanılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı kartların

ortaya konmasıdır. Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıklarını yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler (Karip, 1999: 62).

Bu yöntemin diğerlerinden ayırt edici yanı, tarafların karşı karşıya gelip problemi çözmek için ortak bir çözüm arayışına girmeleridir. Tüm yanlış anlaşılımlar, tarafları rahatsız eden durumlar ve bu durumları çözmek için neler yapılabileceği karşılıklı olarak açık ve güven verici bir şekilde konuşulur ve böylece çatışma nedenlerinin üzerine gidilerek sorun halledilmiş olur.

e. Uyma – İtaat Etme: Çatışmanın, karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Birey, isteklerini dile getirmenin sorunu da büyüteceği düşüncesinden hareketle çözümü tümüyle karşı tarafa bırakır. Başka bir deyişle, bu stratejide, taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumundan vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma yöntemi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Solmuş, 2004: 53).

f. Kaçınma: Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almak ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez (Koçel, 2003: 674). Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. Bu yöntem bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir (Eren, 2003: 620-621).

g. Üçüncü Kişinin Müdahalesi – Hakeme Başvurma: Bu yöntemde, çatışmaya taraf olan kişiler aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları ortak bir noktada buluşturamıyorsa, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin ya da grubun hakemliğine başvurulabilir (Şahin vd, 2006: 558). Üçüncü kişi ya da kişileri dinlemek, çatışanların güvenini artırır. Özellikle üçüncü kişi ya da kişilerin, üzerinde

çatışılan konudaki deneyimlerini ve alınacak sonuçları somut olarak göstermeleri, sorunu çözecek seçeneğin ya da önerinin seçimini kolaylaştırabilir. Hakem, alanında uzman olduğu kadar, çatışma durumunu tanımada da yeterli olmalı; gözlem ve inceleme yaparken, toplantıları yönetirken, yansız olabilmelidir (Başaran, 1998: 213).

Bu yöntem, çatışan taraflar arasındaki sorunla ilgili nihai kararın sorumluluğunu tarafsız bir kişiye (hakeme) yükleyerek, özellikle bu iki tarafın da ortak üst'ü durumunda bulunan kişi ya da merci'i baskıdan kurtararak, üçüncü tarafı odak noktası haline getirir. Üçüncü tarafça verilen karar çatışan taraflardan hangisinin yararına ise, hakem o tarafça “anlayışlı ve iyi” olarak görülürken, kaybeden taraf hakemi “zayıf bir düşünür” ve “hatalı” olmakla ya da “gerçekleri görememekle” suçlayacaktır. Dolayısıyla, üçüncü taraf müdahalesinin başarısı hakemin her iki tarafı da kazandığında ikna edebilme yeteneğine bağlıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 326-327). Hakeme başvurma, hakemin vereceği kararı zorla değil, gönüllü olarak benimsemeyi; karara saygı göstermeyi gerektirir. Çatışanlar böyle bir güdülenme gösteremediklerinde bu yöntem gerektiği gibi çalışmaz (Başaran, 1998: 213).

h. Yumuşatma: Bu yöntemde çatışan tarafların, çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durularak vurgulanır (Ertürk, 2000: 233). Kısa dönemli çıkar hesapları yerine uzun dönemli işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulamaktadır. Örneğin, “bir aile gibiyiz” türü sözler yumuşatma stratejisiyle ilgilidir (Bahar, 2009: 124). Bu yöntemin temel düşünme tarzı “üzerinde anlaşabildiğimiz konularda birlik olalım; anlaşamadığımız konuları ise tartışmayalım” ya da “güzel bir söz söylemeyecek isek hiçbir şey söylemeyelim” mantığı ile ifade edilebilir. Ancak bu yöntemde çatışmaya neden olan esas nedenler üzerine gidilmediğinden kısa vadelidir (Uluçınar Türkel, 2000: 119).

i. Oylama Yöntemi: 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 çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümlenmesinde nesnel davranamayacağı gibi, söz konusu sorunlara gereken önemi vermeyebilir ve duygusal davranabilir (Eren, 2001: 558).

Bu uzlaşma tekniğinde, tarafların demokratik bir süreçle sorunu “çoğunlukla kazanır” ilkesine göre çözmeleri söz konusudur (Uluçınar Türkel, 2000: 120). Ancak, taraflardan biri diğer gruptaki üyelerin oylarını serbestçe kullanmalarını engellemek suretiyle çoğunluğu sağlama yoluna giderse, bu takdirde ulaşılan çözüm demokratik olmaktan çıkıp baskı ve hâkimiyet kurma durumuna dönüşmüş olur (Şimşek, 2005: 305).

j. Meşgul Etme Yöntemi: Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarının ortadan kaldırılması ve neticede dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak ve çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada da çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması söz konusu değildir, ancak çatışmanın şiddeti azalır ve makul sayılabilecek bir düzeye inebilir (Şahin vd, 2006: 558).

k. Üst Hedefler Belirleme: Bu yol, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir tarafa bırakarak, tarafların daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmelerini sağlar (Tutar ve Erdönmez, 2008: 33). Üst hedefler oluşturma yönteminin uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmesi ile başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar, hedefi elde etmek için işbirliğine gitme yolunu tercih ederler (<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>).

Söylendiğine göre II. Dünya Savaşı sırasında İngiliz Başbakanı Churchill, hükümet içindeki farklılıkların önemli boyutlara ulaşmasını engellemek için muhtemel bir Alman işgalini bir nevi üst kapsamlı amaç olarak kullanmıştır. Dolayısıyla böyle bir tehlikeyi önlemek için, farklılıklar bir yana bırakılarak, dayanışma sağlanmıştır (Koçel, 2003: 675).

Üst hedefler oluşturma, sorun çözme ile birlikte en etkin çatışma çözüm yöntemlerinden biri olmakla birlikte her çatışmalı durumda başvurulacak bir önlem değildir. Özellikle çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin

kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda, çözüm sağlamayacaktır (<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>). Yöneticilerin özellikle kriz dönemlerinde bu tür bir çatışma yönetimi yolu izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır (Koçel, 2003: 675-676).

l. Kaynakların Arttırılması: Daha önce örgütlerde çatışmaya neden işle ilgili faktörlerden birinin sınırlı kaynaklar olduğunu belirtmiştik. Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları arttıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını arttıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Eren, 2001: 559).

m. Örgütsel Önlemler Alma: Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren, 2001: 559).

n. Politik Yaklaşımlar: Bu yöntemin uygulanmasında yönetici, organizasyon içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkânlarla kavuşacaklarını öğrendiklerinden çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki taraf da belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkânlar elde ederler. Burada açık olarak hiçbir taraf için kazanma-kaybetme durumu yoktur. Bu yöntem belki ideal ve kusursuz bir çözüm getirmeyebilir. Ancak çatışmayı tamamen ortadan kaldırmasa da zararsız düzeye indirebilir. En önemlisi de çatışmaya taraf olanlar önemli ölçüde tatmin edilir ve tarafların hiçbirisi kaybeden, küsen, mağlup duruma düşen bir grup olmaz ve grupları bir arada tutma imkânı elde edilir (Ertürk, 2000: 236).

1.7. HASTANELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ

Sağlık sektöründeki kuruluşlar güçlü bir rekabet ortamında faaliyet gösteren ve bilhassa özel kuruluşlar açısından kaçınılmaz olarak kâr amacı gütmekle birlikte insan sağlığı üzerinde odaklanan işletmelerdir. Bundan dolayı, bu işletmelerin profesyonellik niteliğinin yüksek olması ve yeniliğe açık olması gerekmektedir. Bunun sonucu olarak da hastanelerde uzmanlaşma, yapılan iş faaliyetlerinde karmaşıklık ve değişkenlik ön plana çıkmakta, takım çalışmaları ağırlık kazanmakta ve yapılan işin gereği olarak çalışanlar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır (Yahyagil ve Deniz, 2004: 58).

Kompleks birer yapıya sahip olan hastanelerde çatışmaların sebepleri de çok değişiktir. Bazen herhangi birimdeki çatışmanın arkasında çok sayıda sebep yer alabilir. Çatışmalara neden olan faktörleri bilmek, çözüm üretmek için önemlidir (Arslan, 2004: 600).

Organizasyon Yapısı: Matriks organizasyon yapısına sahip olan hastaneler, bu özellikleri gereği kişiler ve gruplar arası çatışmalara açık olan, hatta bunlara zemin hazırlayan yapılardır. Bu tip organizasyonlarda fonksiyonel yönetici ve proje yöneticisi olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetici işin kimler tarafından, nerede (hangi projede) ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedir. Proje yöneticisi ise, neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir. Projede çalışan personel her iki yöneticiye de bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla, proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici, personeli (astları) aynı olan idarecilerdir. Bu durum her iki yöneticinin otoritelerinin çatışması, yetki alanlarının aşılması olasılığını doğurmaktadır. Bu bakımdan, matriks organizasyonun iyi işleyebilmesi için, sorumluluk ve yetki alanlarının çok net şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli haberleşme, sorunları açık olarak tartışma, yardımlaşma, empati, ikna etme ve amaçlara açıklık kazandırma matriks yapıda önem kazanan tutum ve davranışlardır (Seçim, 1991: 24).

Organizasyon İçindeki Yetersiz Koordinasyon ve İletişim: Hastaneler sağlık sisteminin en büyük alt sistemini oluşturan ve tanımı kapsamındaki hizmetleri

üreten, günümüzün en karmaşık işletmeleri, yapısal, teknolojik ve çevresel özellikleri nedeniyle yüksek düzeyde uzmanlaşmaya sahip kurumlardır. Toplumsal örgütlerin en eski örneklerinden birini oluşturan organizasyonlar olarak çatışmaların en sık yaşandığı kurumsal yapılardandır. Kompleks yapıya sahip olan hastanelerde bir taraftan sunulan hizmetlerin maliyeti, diğer taraftan hizmetlerden beklenen kalite düzeyi, hem bölümlerin hem de kişilerin üst düzeyde koordinasyonunu gerektirmektedir. Gerekli olan bu koordinasyon hastanelerdeki anlaşmazlıkların, tartışmaların ve çatışmaların temel kaynağıdır (Kıdak vd, 2011: 7).

Sağlık hizmetlerinde öncelik her zaman hizmetten yararlananlara en hızlı ve kaliteli hizmeti verme idealinin kurum içinde yerleştirilmesidir. gerek hekimler, gerekse hemşire ve diğer yardımcı sağlık personeli, en iyi hasta bakımına ulaşabilmek ekip halinde koordinasyon içerisinde çalışmak zorundadırlar. Maliyetlerin azaltılabilmesi, kaliteli bakımın sağlanabilmesi, hastanedeki sağlık personeli arasında yaşanan uyuşmazlıkların veya kavgaların çözüme kavuşturulabilmesi için iyi bir koordinasyon sistemi gereklidir (Küçükilhan ve Lamba, 2007: 126).

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: Yetki ve sorumluluk dengesinin net bir şekilde ortaya konulmamış olması hastanelerde karşılaşılan bir diğer durumdur. Hastane örgütlenmesinde yer alan hastane müdürü, başhemşire, kendi fonksiyonel alanları içerisinde faaliyetlerin yürütülmesi, planlanması ve denetimini gerçekleştirmelerine rağmen nihai yetki başhekimdedir. Örgüt içinde yer alan idari birimlerin yerine getirdiği görevler ile bu birimlerin yetkileri eşit düzeyde değildir (Küçükilhan ve Lamba, 2007: 123).

Karşılıklı Görev Bağımlılığı: Sağlık hizmetlerinin doğası gereği; bir çalışanın yaptığı iş, kaçınılmaz olarak diğerinin yaptığı işi etkilemektedir. Hastanedeki hekimler ve diğer tüm sağlık ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde kişilerarası karşılıklı görev bağımlılığı bulunmaktadır. Akça ve Erigüç (2006) tarafından yapılan çalışmada hastane çalışanları çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkların çatışmaların en önemli nedeninin karşılıklı görev bağımlılığı olduğu belirlenmiştir. Hastaneye başvuran bir hastanın tedavisi için hastanedeki doktor, hemşire, laboratuvar, radyoloji, eczane, hizmetli gibi çeşitli kişi ve birimler birbirleri ile yoğun

ilişki halindedir ve farklı bakış açılarına sahiptirler. Birimler arasında çok yönlü ve hızlı iletişim ile anlayış birliği ve empati gerektiren bu çok yönlü karşılıklı bağlılık hastanelere çatışmaya neden olan önemli bir etkidir. Özellikle iş yükü yoğun olan hastanelerde aciliyet algısı boyutu, kişiler ve birimler arasında oluşan çatışmanın en önemli nedenlerinden biridir (Kıdak vd, 2011: 8).

Gelişen Teknoloji ve İşbölümü ve Uzmanlaşma: Hastanedeki karmaşıklığın bir diğer nedeni de, kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmış, hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmıştır. Dolayısıyla hastanedeki aşırı uzmanlaşmanın diğer bir nedenini bu teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır (Seçim, 1991: 22).

Hastaneler sürekli yenilenen teknolojiye en hızlı ayak uyduran hizmet sektörlerinin başında gelir. Verimliliği artırılması, daha kaliteli, hızlı ve etkin hizmet sunulabilmesi, iş bölümü ve uzmanlaşmadan en iyi şekilde yararlanılması ile mümkün gözükmektedir. Tıbbi olarak bunu gerçekleştirme yetkisi hastane başhekimlerindedir. Başhekimlerin bir eczacı kadar eczane bilgisine, resmi işlem çalışanları kadar mevzuat bilgisine, mühendis kadar tıbbi cihaz bakım bilgisine sahip olması düşünülemez. Ancak, tüm bölümlerdeki uygun işe uygun personel seçimi ve çalışan personel arasında iş takibinden, denetim ve kontrolünden sorumludur (Küçükilhan ve Lamba, 2007: 125).

Bu nedenlerdendir ki çatışma yönetimi, sağlık yönetiminde az ya da çok rol alan bütün yöneticilerin temel olarak kazanması gereken, en önemli kavram ve becerilerdendir. Sağlık hizmetlerinin yönetiminde kullanılan en önemli kaynak, insan kaynağıdır ve bu nedenle çatışma sağlık yöneticilerinin sürekli karşılaştığı bir durumdur (Kıdak vd, 2011: 9).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

2.1. STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI

Bir organizma çevresine sürekli uyum sağlama durumuyla karşı karşıyadır. Bireyin dış çevresindeki fiziksel koşullar ya da içinde bulunduğu sosyal ortamdaki psikolojik koşullar uyumu ya kolaylaştırır ya da zorlaştırır. Uyumun zorlaştığı anlarda organizma bedensel ve psikolojik olarak yorulmaya başlar. Bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrete “stres” adı verilir (Cüceloğlu, 1997: 321).

Stres vücudumuzda oluşan bir cevaptır. “Stres” kelimesi günümüzde sık sık kullanılmaktadır. Ancak genelde, sinirlilik, gerginlik, endişe, öfke veya altüst olma, yıkılmışlık anlamları yüklenmektedir. Bunlar gerçekte aynı şey olmayıp, stresin parçalarıdır. Diğer bir ifadeyle, bunlar strese verilen cevaplara sebep olan etmenlerdir. Stresi, fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan, psikolojik rahatsızlık durumu olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2004: 189).

Gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stresi tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görmemek gerekir. Stres, bir ölçüye kadar insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini artıran, güçlüklerle başa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren bir fiziksel, duygusal ve zihinsel tepkidir. Çoğu insan, sahip olduklarına stresle desteklenen bir başarıma hırsı ile ulaşmıştır. Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır (Barutçugil, 2004: 409-410).

Stres kavramında dikkatimizi çeken noktalar şunlardır: Stres psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizik ajanlarının organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur. Rabkin ve Struening stresi, organizmanın stres verici etkenlere gösterdiği, fizyolojik ya da psikolojik tepki olarak tanımlamışlardır. Stresin uzun

sürmesi ya da ağır olması halinde, kişinin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olacağı kabul edilir. Becker'e göre stres, organizmanın çevreye uyum için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Gerçekten stres temelde psikolojik bir olgudur. Ancak bu psikolojik olgunun doğrudan doğruya ve belli sürede fiziksel sonuçları görülebilmektedir (Ertekin, 1993: 5).

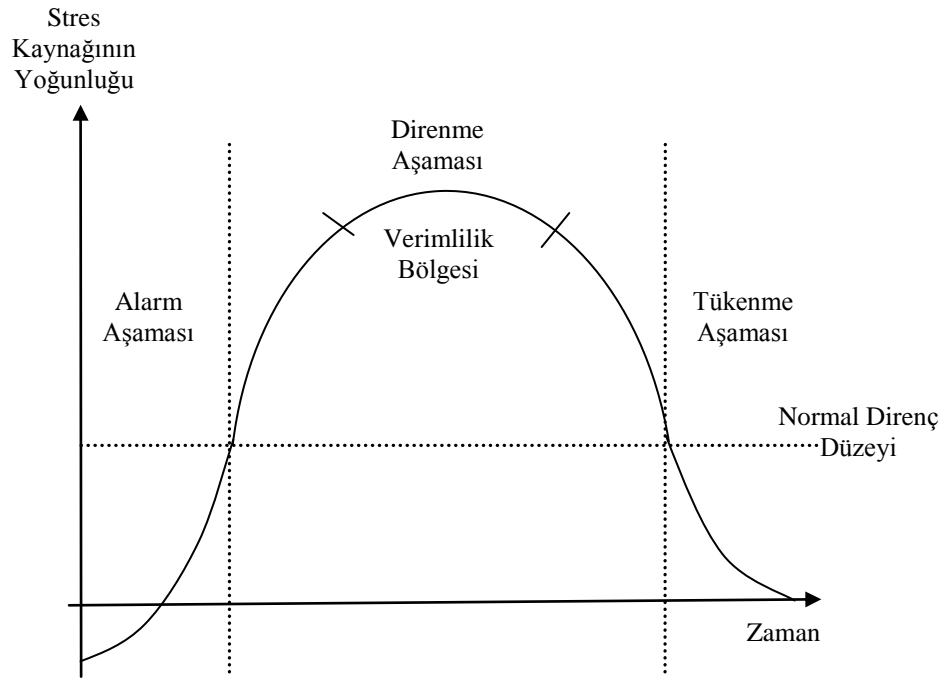
Stres, işletme yönetimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres çalışanları doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002: 486).

2.2. STRESİN SAFHALARI

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik, tehlike ile karşılaşınca “savaş veya kaç” diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma bir uyum sağlar. (Baltaş ve Baltaş, 2002: 23).

Kişinin sosyal çevresi, yaşama koşulları, kişiliği gibi faktörlerin stresle olan ilişkisini inceleyen Dr. Hans SELYE'nin stres kuramı, organizmanın tepki mekanizmalarını içerir ve “Genel Uyum Sendromu” olarak bilinir. Bu kurama göre şekilde görüldüğü gibi, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir; alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 232).

Stresin farklı safhaları ve verimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 5. Stresin Farklı Safhaları ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Ataman., G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Alarm döneminde bireyin herhangi bir dış uyarıyı stres yapıcı bir faktör olarak algılaması söz konusudur. Bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlandığını fark eden kişi, bu uyarımdan kaçmak ya da onunla mücadele etmek (“savaş ya da kaç” tepkisi) yoluyla yeniden dengeli bir duruma dönmeye çalışır. Bu dönemde bedende bir çok fizyolojik değişiklik olur ve uyarıcıyla başa çıkabileceğinden emin olmayan birey korkuya kapılır. Fiziksel ve duygusal enerjinin harekete geçirilerek stres yapıcının olumsuz etkilerine karşı çıktığı **direnış döneminde**, organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve psikolojik belirtiler ortadan kalkar. Stres yapıcı uyarımla başarılı bir biçimde başa çıkabildiği durumlarda Genel Uyum Belirtisi dirençle noktalanır. Ancak, eğer uyarı çok şiddetliyse ve birey olumsuz etkileri engelleyemeden onunla uzun süre yüz yüze kalırsa **tükenme dönemi** ortaya çıkar; yıkım ve bitkinlik doğar (Solmuş, 2004: 67). Stres uzun süreli olursa uyum içinde

vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve bir takım hastalıklar ortaya çıkar. Selye'ye göre aşırı stres yaşam süresini kısaltır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 234).

Verimlilik bölgesi stresin iş verimliliği üzerinde olumlu etki yaptığı bölgeyi ifade eder. Burada stres ne monotonluk ve düşük motivasyona yol açacak kadar düşük, ne de tükenmeye neden olacak kadar yüksek yoğunluk ve süredir. Yapılan araştırmalar stresin düşük veya aşırı derecede yüksek olduğu durumlarda verimliliğin de düşük olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede stresin tümüyle ortadan kaldırılmasından çok, optimum seviyede tutulmasına yönelik bir yönetim tarzı sergilemek daha uygun olacaktır (Ataman, 2002: 492).

2.3. STRES KAYNAKLARI

Bireylerin iş ortamlarındaki fiziksel koşulların ve kişilerarası ilişkilerinin niteliğinin psikolojik sağlıklarının kalitesi üzerinde mutlaka etkisi vardır. Araştırmalar, çalışanların, iş ortamlarında, örgüt dışı çevresel faktörlerle birlikte bir takım bireysel ve örgütsel etmenlerden etkilendiğini; bir anlamıyla bu etkilere tepki olarak da farklı düzeylerde stres yaşadıklarını göstermektedir. Çalışanlarda işten kaçma, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu ve üretkenliği düşmesi gibi belirgin sonuçlara yol açan, teknolojik değişimler ya da ekonomik ve politik dalgalanmalar gibi örgüt dışı faktörlerin de biçimlendirici etki yaptığı stres kaynaklarını bireysel ve örgütsel stres kaynakları şeklinde iki başlık altında toplar (Solmuş, 2004: 74).

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir; yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları ve fizyolojik bozukluklara bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve özellikle temel ihtiyaçların karşılanmasında yaşanan sıkıntılar, kişilik özelliklerinin strese yatkın olması gibi psikolojik stres kaynakları da olabilir (Tutar, 2004: 209-210).

a. A ve B Tipi Kişilik: Bireyin yaşadığı stres ve karşılaştığı tehlikelerde sahip olunan kişilik tipinin etkileri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, strese neden olan çevresel etmenlere karşı gösterilen tepkilere göre bireylerin sahip oldukları kişilikleri A ve B olmak üzere iki tip şeklinde ortaya çıkabileceğini göstermiştir (Şimşek, 2005: 315-316). Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışma Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur. Çalışmalarındaki kişilikler A ve B tipi olarak belirlenmiş, bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238).

Davranış ve yaşam tarzı sürekli olarak fiziksel uyarılma tepkisini ortaya çıkaran “A tipi” kötü strese eğilimli kişiliktir. A tipi sabırsız, hırslı, rekabetçi, saldırgan ve çok çalışan kişilerdir. Kendileri ve diğerleri için yüksek hedefler ve istekler belirlerler, endişe gibi strese neden olması beklenen şeylere karşı dayanıksızdırlar. Öte yandan “B tipi” kişilik tam tersi bir profile sahiptir. Onlar dengeli, sakin, rahat, fazla hırslı olmayan, strese ve kalp rahatsızlıklarına karşı daha az riskli kişilerdir (Kirsta, 2004: 24).

B tipi kişiliğin bu gibi özellikleri strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Bu durumda kişinin A veya B tipi kişiliğe yatkınlığı strese yatkınlığı üzerinde doğrudan etkilidir. Strese yatkınlığı fazla olan bireyler; şiddetli ve hızlı bir biçimde alarma geçecek, strese karşı ancak kısa bir süre dayanabilecek ve tükenme safhasına geçecektir (Ataman, 2002: 486).

b. Kişisel Kontrol: Kişisel kontrol, çalışanın çalışma sürecine katılımı olarak görülür. Eğer bir işgörene, bazı işleri yapması için sorumluluk devredildiği halde çalışması için elverişli ortam hazırlanmamışsa, iş gören iş üzerindeki kişisel kontrolünü kaybeder ve bu durum işgörenin yoğun stres yaşamasına neden olur (Şimşek,2005:315). Kişinin kendi yaşamını belirleyebilmesi anlamına gelen bu durum, insanların yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayların kontrolünün kendilerinde ya da başka insanlarda olmalarına inanmaları açısından iç kontrol odağına sahip olanlarla dış kontrol odağına sahip olanlar olarak ikiye ayrılır (Solmuş, 2004: 78).

İç kontrol odağına sahip olanlar, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerine olduğuna, kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceğine inanırlar. Diğer gruba göre ise kaderleri alınlara yazılmıştır. Dıştan denetime inanan bu kişilerce olaylar talih ve şans eserdir (Can, 1999: 299). İç kontrol odağına sahip bireylerin, stresle başa çıkmak ya da stresin etkisini en az düzeye indirebilmek için çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenebilir. Dış kontrol odağına sahip bireylerin ise, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeterliliklerinin çok ötesinde olduğuna inanacakları ve bu nedenle aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine katlanmayı tercih edecekleri söylenebilir (Solmuş, 2004: 78).

c. Yaşam Değişim Oranı: Yaşanan stres üzerinde etkili olan üçüncü bir faktör de, bireyin yaşamının durağan veya çalkantılı olma durumudur. Bu konuda Hamles ve Roke tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, yaşamsal olaylarda teşhis edilen değişiklikler stres ve hastalıkların oluşmasına etki etmektedir. İnsan vücudundaki ihtiyaç duyulduğunda enerji üreten endokrin sistemi, olağan dışı durumlarda sisteme aşırı yüklenme olduğundan dolayı zorlanmakta ve bunun sonucunda da stres ve hastalıklara karşı direnç zayıflığı ortaya çıkabilmektedir (Şimşek, 2005: 316).

d. Kendine Yeterlilik: Kendine yeterlilik, kendine güvenmeyi ve gereksinimlerini karşılama açısından diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder. Kendi kendine yetebilen bireyler, yeteneklerine ve iş performanslarına güvenirlir ve yaşadıkları herhangi bir olumsuzluğu kendileri halledebileceklerine inanırlar. Bu sebeple de, yaşadıkları bu gerilim durumunu bir stres kaynağı olarak değil, kişisel gelişim fırsatı olarak görürler. Kendi kendine yetemeyen bireyler ise, yeteneklerinin tam olarak farkında değildirler ve genellikle de birçok konuda başarısız olacaklarına inanırlar (Solmuş, 2004: 79). İşi başarabileceğine inanmayan, bir konuda küçük bir terslik olduğunda ne yapacağını bilemeyen kişilerin, bu durumda stresin etkilerini çok daha sert yaşaması da kaçınılmaz olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ve hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle de bireyler

iş yaşantısında çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişikliklerle karşılaştıklarından hayatlarında birçok gerginlik yaşamaktadırlar. Tüm bu unsurlar da stres oluşturucu veya arttırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Örgütler; tutumlar, değerler ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler. Her örgüt yapılan işe, kullanılan teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün oluşturduğu iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir (Aydın, 2004: 54). Araştırmalarda karşımıza çıkan belli başlı örgütsel stres kaynaklarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

a. Rol Çatışması: İşgörenin çalıştığı yerde farklı ve uzlaştırılması mümkün olmayan taleplerle karşılaşması halinde ortaya çıkar. Göreve bağlı ve birbiriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda stres düzeyi artar. Çatışmanın ortaya çıkması, bireyin rolündeki etkinliğini düşürür, bireyin bu rolü verenlere güveni azalır, birey için işin çekiciliği azalır ve stresin oluşmasına neden olur (Akat vd, 1994: 348; Şimşek, 2005: 317-318).

b. Rol Belirsizliği: Bireylerin iyi bir performans gösterebilmeleri için, çalıştıkları işletmenin beklentilerinin ne olduğunu bilmeleri, kendilerinden istenenlerin ne olduğunu anlamaları gerekmektedir. Genellikle bu beklentiler ve istekler belirsizdir. İşin amaçları yetersiz tanımlanmıştır. Beklentiler de her gün için, dramatik bir şekilde değişmektedir. Otoritenin sınırları açık seçik çizilmemiştir. Bu tür koşullar altında başarılı bir performans göstermek zordur. Birikimlerini ve becerilerini sonuna kadar kullanamazlar. Rollerdeki belirsizlik yüzünden kronik bir gerilim yaşarlar (Şahin, 1998: 27-28).

c. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma: Aşırı iş yükü, bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır. Aşırı iş yükü strese neden olabildiği gibi, az çalışma da, çalışanların sahip oldukları yeteneklerin ve yetkilerin az bir kısmını kullandıkları için stres nedeni olabilmektedir. Çalışanlar az çalışma

durumunu yaşadıkları zaman can sıkıntısı, düşük motivasyon, kayıtsızlık ve görevi terk gibi durumlarla karşılaşacaklardır. Aşırı iş yükü durumunda ise, yorgunluk, hataların artması ve tereddüt ortaya çıkabilecektir (Şimşek, 2005: 318-319).

d. Grup içi ya da Gruplararası İlişkiler: Grup üyeleri arasındaki güvenin, desteğin, uyumun, uzlaşmanın düşük olması, ortak paylaşımların ve değerlerin oluşturulamamış olması (“biz” inancının yeterince gelişmemesi), sık sık ve yoğun bir biçimde gerçekleşen çatışmalar ya da bir grup üyesinin karşılaştığı problemle başa çıkma çabasında kendisine destek olunmaması gibi etmenler grup içi ya da gruplar arası iletişimin bozulmasına, iş doyumunun düşmesine ve bunlara bağlı olarak da stresin artmasına yol açabilmektedir (Solmuş, 2004: 82).

e. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması: Örgütlerde çalışanlar, hem performansları (iş görenin görevini yapma durumu) hem de yeterlilikleri (zekâ, yetenek, ilgi ve kişiliği) bakımından değerlendirilirler. Çalışanın değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde strese neden olur. Başka bir deyişle, çalışanın örgütteki geleceği yöneticisinin hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlı ve değerlendirmenin ölçütleri de belli değil ise, bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Tutar, 2004: 237).

f. İş Yerinin Fiziksel Özellikleri: İşyeri doktorları ve diğer araştırmacıların çalışmaları ortaya koymuştur ki, ısı, gürültü, ışık, titreşim, kirlilik, vb. fiziksel koşullar, birey açısından kabul edilemez düzeydeyse, stres kaynağıdır. Gürültünün insanda sadece fiziksel değil psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İşgörenin sinirsel ve fiziksel sistemini alt üst etmesinin yanında gürültü, işletmede enerji savurganlığı ve gereksiz harcamalara neden olabilir (Akat vd, 1994: 351).

g. Teknolojik Değişimler: Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, yeni iş koşullarına uyum sağlayabilmek için yeteneklerini geliştirmek zorunda kalan, ancak bunu başarmakta zorlanan ya da artık kendilerine ihtiyaç duyulmadığını gören (Örn. otomasyon ya da robotlaşma sürecinin bir sonucu olarak) çalışanlar stres yaşarlar. Teknolojik ilerlemelerin çalışanlar üzerinde strese neden olan bir başka boyut, çalışanların monitörler ya da güvenlik kameralarıyla izleniyor olmalarıdır. Bu durum

çalışanlarda, kişisel alanlarının ihlal edildiği, sürekli olarak kontrol edildikleri ve hatta kendilerine güvenilmediği duygusunun oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durumda da, çalışanların özellikle iş doyumsuzluğu ve stres yaşamaları beklenebilir (Solmuş, 2004: 85).

h. İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Günümüzde çalışma yaşamında insanlar bir taraftan değişimin, diğer taraftan da çalışma ortamlarında eksik sosyal destek, stres ve gerilim baskısı altındadırlar. Hem yoğun teknoloji kullanımının getirdiği yalnızlık ve yalıtılmışlık duygusu, hem de özellikle yöneticilerden ve diğer çalışanlardan gelen cinsel taciz, ayrımcılık gibi saldırılara maruz kalma, iş yaşamının en önemli problemleri arasındadır. İş yerindeki duygusal taciz ve zorbalık olgusu olan mobbing, kişi üzerinde sistemli şekilde baskı oluşturarak bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bir süreçtir. Önce duygusal bir saldırı olarak başlayan mobbing saldırısı, çalışanlarda yalnızlık, güçsüzlük ve zayıflık hislerinin ortaya çıkmasına, sonuç olarak da verimsizliğe neden olmaktadır (Tutar, 2004: 237-238).

2.4. STRESİN SONUÇLARI

Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzey olmak üzere iki kısımda ele almak mümkündür.

2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

İş gereksinimleri ile onları karşılama sürecindeki dengenin olmaması durumunda stres, davranışsal, psikolojik ve fizyolojik sonuçlar doğurmaktadır (Blaug vd, 2007: 15).

a. Fizyolojik Sonuçlar: Hens Selye'ye göre bugün yaygın hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkinin neden olduğu aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönü, sürekli olarak stres karşısında tehlike altındadır (Tutar, 2004: 250). Bugün birçok hastalığın stresle olan ilişkisindeki açıklık giderek artmaktadır. Stresle ilgili bu hastalıklar; dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları (çarpıntı, kalp vuruş sayısında düzensizlik, kalp vuruş sayısında

artış, göğüs ağrısı, kalp krizi, hipertansiyon), solunum sistemi hastalıkları (aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım), sindirim sistemi hastalıkları (aşırı yeme, iştahsızlık, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, kabızlık, barsak sendromu), üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri hastalıkları (tiroit salgısının artması, şeker hastalığı), deri hastalıkları (kurdeşen, egzama, sedef hastalığı, saç ve kıl dökülmesi), hareket sistemi hastalıkları (kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar) ve migrendir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 242).

b. Psikolojik Sonuçlar: Stresin bireyler üzerindeki psikolojik etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Solmuş, 2004: 87; Ataman, 2002: 493):

- Kaygı, sıkıntı, yalnızlık duygusu ve depresyon
- Duygusal açıdan aşırı hassasiyet ve alınganlık
- Karar vermede zorlanma
- Bireyin kendine ve diğer insanlara duyduğu güvenin azalması
- Engellenmişlik duygusu, öfke, saldırgan davranışlar ve kişiler arası ilişkilerde düşmanlık gösterme
- İletişim kurmada ve iletişim becerilerinde azalma
- İş doyumsuzluğu
- Konsantrasyon bozukluğu ve bellek zayıflığı
- Hastalık hastası olma
- Hayattan zevk alamama, her şeyi boş görme
- Olaylar karşısında tepki göstermeme

c. Davranışsal Sonuçlar: Stresin davranışlar üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Strese yönelik davranışsal tepkileri; stres oluşturucu etmeni ortadan kaldırmaya yönelik olan aktif davranışlar ve enerji toplamak için stres ortamından bir süre için uzaklaşmayı içeren pasif davranışlar olmak üzere iki grupta değerlendirmek mümkündür. Stresten kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranışlar; sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar, uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıklardır. Bu tür maddeler kaygı düzeyini azaltan kimyasal ve ruhsal etkileri nedeni ile bireyin gerilim durumunda ilk başvurduğu olumsuz kaçış yollarıdır. Başlangıçta sadece kaygıdan kurtulmak için kullanılan bu maddeler, zamanla

bağımlılık yaratarak zararlı sonuçlara yol açabilmektedir. Stresin davranışsal sonuçları alkol, sigara ve uyuşturucu kullanımı yanı sıra saldırganlık ve kaza eğiliminde artışlar olarak ortaya çıkar (Tutar, 2004: 252).

2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları, performans düşüklüğü, iş gören devir hızı, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 244).

a. İşe Devamsızlık: İşe devamsızlık ve işten ayrılma, baş edilemeyen stresli bir iş ortamından uzaklaşmanın en başta gelen görünümlerindedir. Yapılan çok sayıdaki araştırma sonuçları; stres ile işe devamsızlık, işe hiç gelmeme ve bir süre sonra işten temelli ayrılma arasında doğrusal ve yüksek bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2005: 319).

b. Performans Düşüklüğü: Stres performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 245).

c. İş Gören Devir Hızı: İşveren tarafından toptan işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında, yalnızca işgörenlerin kendi istek ve iradelerine bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmalar, büyük ölçüde işyerindeki çalışma şartlarının elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır (Ergun, 2008: 48). İşgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engellemektedir. İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 245).

d. Yabancılaşma: Yabancılaşma, işgörenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır. İşgörenlerin, yaptıkları işin ve içinde buldukları faaliyetin, genel çalışma düzeni içindeki yerini ve anlamını kavramadan çabalarını sürdürmeleri, birey olarak kendilerini örgütsel ilişkilerden soyutlamaları, yabancılaşmanın özünü teşkil etmektedir (Eroğlu, 2000: 336-337).

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelememe (Eroğlu, 2000: 337).

2.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA TEKNİKLERİ

Genel olarak stresle mücadelede, bireysel mücadele stratejileri ve örgütsel stratejiler olmak üzere iki teknik kullanılmaktadır.

2.5.1. Bireysel Mücadele Teknikleri

a. Egzersiz ve Diyet: Stresi azaltmada ve yönetmede diyet ve egzersizler oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Diyet daha çok aşırı yağ, şeker ve kaloriden, kafeinli içeceklerden (kahve, çay, kola..) uzak durma, alkol, sigara, sakinleştirici ilaçlar kullanmama gibi sağlıklı ve dengeli beslenmeyi ifade ederken; egzersizler tüm vücudu canlandıran, kasları güçlü bir biçimde kullanarak derin soluk alıp vermeyi sağlayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Koşma, tenis, bisiklet, jimnastik, aerobik ve yüzme bu tekniklerden bazılarıdır (Dinçer, 1992: 220-221; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 246).

b. Gevşeme Teknikleri: Bu teknikler, kişinin organizmasının fonksiyonları üzerindeki kontrol ve yönetimini isteyerek terk etmesine yöneliktir. Yavaş gevşeme, hipnoz, meditasyon, benson tekniği ve otojenik eğitim bu tekniklerden bazılarıdır (Dinçer, 1992: 221). Gevşemeyi başarabilen insanın vücudunda stres sırasında ortaya çıkan kimyasal maddeler kaybolur. Solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak

ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak alını serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 186).

c. Biyolojik Geri Besleme: Biyo feedback ya da yaşamsal geri bildirim yönetimi, vücut içi değişiklikleri kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Bu yolla stres altındaki birey, gerilimin vücutta ortaya çıkardığı fizyolojik değişimleri inceleyebilmektedir. Biyolojik geri bildirim etmenleri stres altındaki bireylerde görülen stresin bedende oluşturduğu, kalp atışlarının artması, terleme, kas gerilmesi, öfke ve sinirlilik hali, para veya başka bir şey şakırdatma, iç geçirme gibi davranışsal göstergeler biçimindedir. Biyolojik geri bildirim mekanizmaları bir anlamda “herkes kendi kendisinin doktoru olmalıdır” felsefesine uygun olarak, kişilerin kendi bedenlerinde ve davranışlarında gözlemledikleri stres göstergeleri durumunda bundan kurtulabilme yöntemlerine başvurabilmeleridir (Can, 1999: 302).

d. Davranışsal Kendini Kontrol: Birey kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek düzenlemek suretiyle kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzeltmenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçmak da bir stratejidir. Bu durumda, kişinin durumu kontrol etmesi sağlanmış olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 247).

e. Zaman Yönetimi: Zaman yetersizliğinden kaynaklanan streslerde, zaman gerektiği gibi kullanabilmek, kişinin hem daha fazla iş yapmasını, hem de stres seviyesinin düşmesini sağlamaktadır. Zaman yönetiminde öncelikle kişinin kendini iyi tanıması ve zaman ile yapabileceği işler arasında dengeli bir program yapabilmesi gerekmektedir (Dinçer, 1994: 222). Zamanı kontrol edememek hayatı kontrol edememektir. İnsanın her an zamanın baskısını ensesinde hissetmesi hem büyük bir strese neden olur, hem de insanın akli yapması gereken bir sonraki işte olduğu için yaptığı işteki verim azalır. Kötü bir zaman düzenlemesi; aceleciliğe, belirli bir zamanda bitirilmesi gereken işlerin zamanında bitirilememesine ve dinlenmek veya kişisel ilişkiler için yeterli zaman ayırlamamasına neden olur (Baltaş ve Baltaş, 2002: 279-280).

2.5.2. Organizasyon Düzeyinde Mücadele Teknikleri

Yönetim tarafından düzenlenen organizasyon düzeyindeki mücadele stratejileri, organizasyon düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı ve sosyal destek sistemleri ile stresin etkisini azaltmayı hedefler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 248).

a. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: Gürültü, aydınlatma ve hava şartlarının bir iş yerinde oluşturacağı olumsuz koşulların işgörenlerin moral ve gerilim durumlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Aydınlatma hem erken yorulma hem de güdülenmez üzerinde etkili olduğundan, işgörenlerin bu anlamda sorun yaşamamaları için işletmelerde bir takım tedbirler alınabilir. İyi bir aydınlatma ile hem moral üzerindeki kötü etkiler yok edilebilmekte hem de göz sinirleri üzerindeki fiziksel rahatsızlıklar engellenmiş olmaktadır. Gürültü ise hem sağlık üzerinde olumsuz etkiler yapmakta hem de frekans ve şiddet bakımından aşırı gürültüler bedensel direnci düşürerek kronik rahatsızlığa neden olmaktadır. Bu nedenle gürültünün işgörenleri olumsuz yönde etkilemesini önlemek için işletmelerin gürültüyü azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerini kullanmaları şarttır (Aydın, 2004: 68-69).

Bir diğer önemli konu da hava koşullarıyla ilgilidir. Hava ısı, nem oranı ve basınç işgörenler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Gerek aşırı soğuk gerekse aşırı sıcak bir ortamda çalışan bireylerin organizmalarını etkileyecek ve gerilimine neden olacaktır. İşletmelerin işgörenlerin sağlık problemleri ve gerginlikler yaşamasını engellemek için iyi bir havalandırma sistemi, sürekli ısı kontrolü sağlayan sistemler ve hava kirlenmesine karşı tedbirlerin alınması gerekmektedir (Aydın, 2004: 69).

b. Sosyal Destek Sistemleri: İş çevresinde olumlu etki oluşturan sosyal destek, iş arkadaşları ve üst düzeydeki yöneticiler olmak üzere çeşitli kaynaklardan gelebilir. Örneğin destekleyici üstler, gerektiği zaman daha esnek davranarak ve aile kaynaklı problemleri tartışarak stresin azalmasını sağlayabilir ve çalışanın iş tatmini bulmasını kolaylaştırabilir. Sosyal destek eksikliğinin, iş-aile çatışmasının daha yüksek düzeyde olmasına neden olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel desteğin iş devamsızlığının azalmasında olumlu bir etkisi vardır. Stresin ortadan kaldırılmasında

iş çevrelerindeki destekleyici ilişkilerin bir yatıştırıcı olduğu anlaşılmıştır (Tutar, 2004: 287-288).

c. Eğitim: Stres yönetimi konusunda organizasyonda bütün çalışanlar için eğitimler yapılmalıdır. Ayrıca, çalışanların stres sorunlarıyla başa çıkmalarına nasıl yardım edilebileceği konusunda bir eğitim de ek olarak insan kaynakları yönetici ve uzmanlarına verilebilir. Bu şekilde, organizasyonlarda çalışanlar, streslerinin niteliği ve nedenleri konusunda bilinçlenme ve stresi yönetme becerilerini de öğrenme imkânı bulurlar. Ancak böyle bir bilinçlenme ve öğrenme sürecinin başarısı için stresin ve stresten kaynaklanan sorunların bireyler ve gruplar tarafından bir zayıflık belirtisi olarak görülmemesi gerekir (Barutçugil, 2004: 18).

d. Destekleyici Bir Örgüt Havası Oluşturmak: Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması önemli bir başa çıkma stratejisi olabilir. Kurumsal olarak, böyle bir yapı ve süreç değişikliği iş görenler için daha destekçi bir örgüt havasının oluşmasını, iş stresinin azaltılmasını sağlayacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26).

e. İş Yeniden Yapılandırma: Rol belirsizliği, rol çatışması ve kötü ilişkiler gibi gerilim kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli önlemler uygulanabilir. Böylece kişinin rolü yeniden tanımlanarak aşırı iş yükü ve rol çatışmaları önlenebileceği gibi görevler yeniden düzenlenerek çalışanlara daha fazla sorumluluk, daha çok katılma, daha anlamlı işler, fazla özerklik ve daha çok geribildirim sağlanabilir. Bu durumda bireyler faaliyetlerini daha çok denetleyebilecek ve diğerlerine bağımlılıkları azalmış olacaktır. Bu amaçla örgütte herkes tarafından anlaşılabilir ve kabul edilen açık bir iş bölümü sistemi getirilmelidir. Çok adil ve objektif bir performans değerlemesi yapılmalı ve eşitlik ilkesine uyulmalıdır (Can, 1999: 303; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 250).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE STRES İLİŞKİSİNİN BİR SAĞLIK İŞLETMESİNDE İNCELENMESİ

3.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel çatışma ve stres ilişkisini çeşitli yönlerden inceleyen daha önce yapılan çalışmalara baktığımızda, iki kavramın birbirini etkileyen faktörler olduğu sonucunun elde edildiğini görmekteyiz.

“Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri” adlı tez çalışmasında, örgütsel çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkisini konu alan Tuba Sütü, yaptığı örnek olay incelemesinde, çatışma ve stresin birbirini tetiklediğini ve aynı etkiler sonucu ortaya çıktıklarını belirtmektedir. Örgütsel çatışma ve stres arasındaki ilişkiyi incelediğinde; gerilim, anlaşmazlık ve uyuşmazlık içeren durumlarda kişilerin olumsuz yönde etkilendiklerini ve bu durumların strese neden olduğu sonucuna varmıştır. Her iki kavramın da örgüt içinde yaşanan gerilim ve baskı ortamından kaynaklı olarak ortaya çıktığı, ikisinin de örgütler açısından belli bir düzeye kadar varlığının kabul edilmekte ve yararlı olduğu bilgisi Sütü’nün literatür taraması ve örnek olay değerlendirmeleri arasında bulunmaktadır (Sütü, 2007: 97- 99).

Sedat Yumuşak’ın “İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırmasında analizler sonucunda anlamlı çıkan sonuçlara bakıldığında işgörende stres oluşturan faktörlerin, aynı zamanda örgütsel çatışma nedeni olan iletişim kaynaklı (yönetimin çalışanların sorunu ile ilgilenmemesi, kurumdaki gelişmelerden zamanında haberdar olamama, kararlara katılmaya izin verilmemesi) olduğu tespitinde bulunmuştur. İşletmelerde kurulacak etkin iletişim kanalları ve işgörenlerin kararlara katılımına izin verilmesini stresi azaltan bir faktör olarak belirtmiştir (Yumuşak, 2007: 111-112).

Fatih Karcıoğlu ve Zişan Duygu Alioğulları’nın “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi” konulu araştırmalarında elde ettikleri sonuçlara göre örgütte meydana gelen çatışmanın nedenleri ile yönetimin çatışma yönetim tarzı arasında bir ilişki vardır. Araştırma yaptıkları bankada çalışanların iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmaların en fazla işin yapılma şeklinden kaynaklanan (çalışanların,

işin yapılması ve yürütülmesi konusunda farklı görüşlere sahip olmaları, iş arkadaşlarının kendilerinden daha az çalıştığı ve çalışma arkadaşlarının işlerini düzgün yapmamaları) nedenlerden dolayı ortaya çıktığı bulunmuştur. Karcioğlu ve Alioğulları'nın bu konudaki önerileri ise; yöneticilerin çalışanların görev dağılımında, yetkilerin belirlenmesinde daha açık ve net olması ve bunu çalışanlarına iletmelerinin gerekli olduğu, yapılan işin kapsamıyla yapılacak ücretlendirmeler, ödüllendirmeler veya ayrımcılık gibi olumsuz hususları yöneticilerin daha dikkatli değerlendirmeleri gerektiği şeklindedir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 234).

Vijay K. Verma "Çatışma Yönetimi" başlıklı makalesinde çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda sağlıklı olabileceğini belirtmektedir. Çatışma yönetiminin analitik ve insan ilişkileri becerisi gerektirdiğini ve tüm yöneticilerin çatışmayı etkili bir şekilde çözmeyi öğrenmesi gerektiği önerisinde bulunmaktadır. İyi çatışma yöneticileri çatışmayı kalıcı olarak çözmek için çatışmanın nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışarak kaynağını bulmaya çalışmalıdırlar. Yöneticiler çatışmaya müdahale etmeden önce onu anlamaya çalışmalıdırlar ve ona göre en uygun yönetim biçimini kullanmalıdırlar. Yıkıcı olabilecek çatışmaların şiddetini azaltmak için uygun bir ortam oluşturmaya çalışılmalı ve rutin sayılabilecek anlaşmazlıklar ve küçük farklılıklar içinden çıkılmaz bir hal almadan önce çözüme kavuşturulmalıdırlar. Çatışmayı olumlu bir şekilde çözmenin anahtarı olarak ise, gerektiğinde kayıpları ortadan kaldıran, proaktif çatışma yönetimi stratejileri geliştiren, etkili müzakere ve iletişim tekniğini kullanan ve kültürel farklılıkları anlayışla karşılayan bir kazan-kazan stratejisi bulmak olduğunu söylemektedir (Verma, 1998: 376).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, BULGULARI

İşletmelerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesinin öneminden çalışmamızın birinci bölümünde bahsetmiştik. Bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmekte, çatışmayı doğru bir şekilde analiz edip işletmenin çıkarları doğrultusunda çözüme kavuşturabilmelidirler.

Bir işletmenin ahenkli ve uyum içinde faaliyetini sürdürebilmesi şüphesiz ki her sektörde çok önemlidir. Ancak sağlık gibi çok önemli ve küçük gibi görünen

hataların ciddi sorunlara yol açabileceği bir hizmet işletmesinde bu uyumun en üst düzeyde, sorunların ise en alt düzeyde tutulabilmesi ayrı bir önem arz etmektedir. Bunun için hastane yöneticilerinin hastane içindeki her türlü çatışma ve strese neden olabilecek konular üzerinde titizlikle durmaları gerekmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çatışma ve stres, örgütsel verimlilik üzerinde çok önemli etkilere sahip olan ve işletmelerde sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Bu nedenle rekabette bir adım önde olmak isteyen işletmelerin çatışmayı ve stresi doğru şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Bir hizmet işletmesi olan sağlık kurumlarında, zaten çeşitli sıkıntılar sebebiyle orada bulunan hastaların (müşterilerin) memnuniyet duymaları, onlara anlayışlı ve samimi davranacak olan hastane çalışanlarıyla mümkün olabilecektir. Bunun için yönetim hastane içindeki, personeli rahatsız edebilecek her türlü olumsuz durumun farkında olmalı ve gerekeni yapabilmeli, onları belli seviyenin üstündeki çatışmadan ve stresten uzak tutmalıdır.

Araştırmamızda Muğla İli'nde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan personele ait veriler ve değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu hastanede temizlik görevlisi, hasta bakıcı, güvenlik görevlisi, büro elemanı, hemşire ve doktorlarla yapılan anket çalışmasıyla, personelin karşılaştığı çatışmaların nedenleri ve bu çatışmaların kişi üzerinde meydana getirdiği stres düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın hazırlanması sürecinde, öncelikle literatür taraması yapılmış ve bu çalışma doğrultusunda bilimsel kitaplar, ulusal ve uluslar arası süreli yayınlar, internet dokümanları kullanılarak metodoloji oluşturulmuştur. Kuramsal çerçeve tamamlandıktan sonra konuyla ilgili olarak daha önceden yapılmış çalışmaların anket uygulamaları dikkate alınarak anket soruları hazırlanmış ve gerekli veriler elde edildikten sonra uygulamaya koyularak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma için özel bir hastane seçilmiş, örneklem üzerine veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulama sonucunda gerekli veriler elde edilmeye çalışılmış ve veriler değerlendirilerek rapora son verilmiştir. Toplam sayısı 270 olan hastane personeline 150 anket formu dağıtılmış ancak yoğunluk dolayısıyla 74 personelden geri dönüş olmuştur. % 10 kabul edilebilir hata oranı ve % 95 güven seviyesinde elde edilen veriler evreni temsil etmektedir.

Çalışmada iki bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Anket formunun birinci bölümü, demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki tecrübe süresi ve mevcut hastanedeki çalışma süresi) tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların ve bu çatışmaların çalışanlar üzerinde neden olduğu stres düzeyini tespit etmeye yönelik çatışma nedenleri maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddeler Volkan Aşcıoğlu'nun 2007 yılında yaptığı "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tez çalışmasında uyguladığı anket soruları temel alınarak hazırlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümün cevap seçenekleri; "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Bu ölçekler sırasıyla 1'den 5'e kadar puanlandırılmıştır.

Örneklemden elde edilen verilerin analizi; SPSS 14.0 paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde; güvenilirlik analizi, faktör analizi, t-testi (bağımsız grup t-testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), ikinci aşama testlerinden Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) / Tukey) testi, regresyon ve pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Bulguları

3.2.3.1. Frekanslar ve Yüzdeler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim durumu) ve diğer özelliklerine (kıdem ve mesleki tecrübe süreleri) göre sayısal ve yüzdesel dağılımları belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	46	62,2
Erkek	28	37,8
Toplam	74	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi ankete katılan hastane personelinin %62,2’si bayan, %37,8’i ise erkektir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
25 ve altı	21	28,4
26-35 yaş arası	29	39,2
36-45 yaş arası	15	20,3
46-55 yaş arası	9	12,2
Toplam	74	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi ankete katılan hastane personelinin %28,4’ünün yaşı 25 ve altında, %39,2’si 26-35 yaş arasında, %20,3’ü 36-45 yaş arasında, %12,2’si de 46-55 yaş arasındadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	47	63,5
Bekâr	27	36,5
Toplam	74	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi ankete katılanların %63,5 gibi bir oranla çoğunluğunu bekâr, %36,5'ini ise evli olan personel oluşturmaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
Orta Öğretim	6	8,1
Lise	29	39,2
Önlisans	17	23,0
Lisans	14	18,9
Lisans Üstü	8	10,8
Toplam	74	100,0

Tablo 4'e bakıldığında ankete katılan hastane personelinin %8,1'ini orta öğretim, %39,2'sini lise, %23'ünü önlisans, %18,9'unu lisans ve %10,8'ini de lisansüstü eğitime sahip kişiler oluşturmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	15	20,3
1-5 yıl arası	14	18,9
6-10 yıl arası	22	29,7
11-15 yıl arası	8	10,8
16 yıl ve üzeri	15	20,3
Toplam	74	100,0

Tablo 5'te görüldüğü gibi, ankete katılan hastane personelinin %20,3'ü 1 yıldan daha az, %18,9'u 1-5 yıl arası, %29,7'si 6-10 yıl arası, %10,8'i 11-15 yıl arası ve yine %20,3'ü de 16 yıl ve üzeri süredir mesleki tecrübeye sahiptir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Araştırma Yapılan Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kıdem	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	24	32,4
1-5 yıl arası	23	31,1
6-10 yıl arası	21	28,4
11-15 yıl arası	6	8,1
Toplam	74	100

Tablo 6'ya baktığımızda ankete katılan hastane personelinin %32,4'ünün 1 yıldan daha az, %31,1'inin 1-5 yıl arası, %28,4'ünün 6-10 yıl arası ve %8,1'inin de 11-15 yıl arası bir süredir araştırma yapılan hastanede çalışmakta olduklarını görmekteyiz.

3.2.3.2. Ortalama ve Standart Sapmalar

Örgütsel çatışma nedenlerine ilişkin maddelerin ortalama değerleri ile standart sapma değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Maddeler	Ortalama (X)	Std. Sapma
Örgütsel Faktörler	3,11	0,87
3) Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır.	2,79	1,24
5) Hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir.	3,08	1,14
9) Hastane personelinin iş doyumu düşüktür.	3,05	1,18
15) Hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir.	3,37	1,14
17) Hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir.	3,25	1,21
Belirsizlik ve Statü	2,99	1,01
13) Hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır.	2,79	1,22
14) Hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır.	3,08	1,26

Tablo 7'nin devamı

Maddeler	Ortalama (X)	Std. Sapma
16) Hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır.	3,10	1,21
İletişim ve Değer	2,82	0,95
1) Hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum	2,82	1,33
2) Hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır.	3,02	1,26
4) Hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılamamaktadır.	2,68	1,21
10) Hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyuşmamaktadır.	2,74	1,21
Bireysel Faktörler	3,00	0,88
8) Hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir.	3,13	1,15
11) Hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılamalarda da farklılıklara neden olmaktadır.	3,08	1,19
20) Hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir.	2,72	1,19
21) Hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır.	2,97	1,26
22) Bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır.	3,10	1,39
Yapısal Faktörler	2,69	0,96
6) Hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır.	2,66	1,20
7) Hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır.	2,93	1,24
19) Hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir.	2,50	1,13

Tablo 7'de en yüksek ortalama değere sahip faktörün, örgütsel faktörler (3,11) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değere sahip faktör ise yapısal faktörlerdir (2,69). Her bir faktörün en yüksek ve en düşük ortalamalara sahip maddelerine bakıldığında, örgütsel faktörlerdeki “hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir maddesinin en yüksek değere sahip olduğunu (3,37) ve “hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır” maddesinin ise en düşük değer sahip olduğunu (2,79) söyleyebiliriz. Belirsizlik ve statü faktöründe “hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır” maddesinin en yüksek değere (3.10) sahip olduğu ve “hastane

personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır” maddesinin en düşük değere (2,79) sahip olduğu görülmektedir. İletişim ve değer faktöründe, “hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır” maddesinin en yüksek değerdeki madde (3,02) olduğu ve “İşletme personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılamamaktadır” maddesinin ise en düşük değere (2,68) sahip olduğu görülmektedir. Bireysel faktörlere bakıldığında, en yüksek değerdeki maddenin “hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir” maddesinin olduğu (3,13), en düşük değerdeki maddenin ise “hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir” maddesinin (2,72) olduğu görülmektedir. Son olarak yapısal faktörlere bakıldığında, en yüksek değer “hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır” maddesine ait olduğunu (2,93) ve en düşük değer ise, “hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir” maddesine ait olduğunu (2,50) söyleyebiliriz.

Tablo 7’yi genel olarak değerlendirdiğimizde, hastane personelinin en çok örgütsel faktörlerden kaynaklı çatışmalarla karşılaşmış olduğunu, orta düzeyde bireysel ve belirsizlik ve statü farklılıklarından kaynaklı çatışmaların yaşandığını, ardından iletişim ve amaç farklılıklarından kaynaklı çatışmaların, en az olarak da yapısal faktörlerden kaynaklanan çatışmalarla karşılaştıklarını söyleyebiliriz. Ayrıca hastane çalışanları arasında yaşanan çatışmalar en çok personelde hâkim olan kendilerinin ya da bölümlerinin diğer personelden ya da bölümlerden daha önemli oldukları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Son olarak da çalışanların, hastane yönetiminin personeli denetim biçiminden önemli bir boyutta rahatsız olmadığı söylenebilir.

Örgütsel stres nedenlerine ilişkin maddelerin ortalama değerleri ile standart sapma değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Stres Nedenlerine İlişkin Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Maddeler	Ortalama (X)	Std. Sapma
Örgütsel Faktörler	2,17	0,88
1) Hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum	2,32	1,25
2) Hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır.	2,48	1,21
3) Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır.	2,01	0,99
4) Hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılamamaktadır.	2,08	1,14
6) Hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır.	2,25	1,31
10) Hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyumsuzdur.	2,02	1,17
13) Hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır.	2,01	1,06
Belirsizlikler	2,40	0,99
5) Hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir.	2,45	1,19
7) Hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır.	2,32	1,32
8) Hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir.	2,32	1,18
9) Hastane personelinin iş doyumunu düşüktür.	2,39	1,36
11) Hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılamalarda da farklılıklara neden olmaktadır.	2,36	1,24
12) Hastanemizde personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır.	2,54	1,32
Farklı Değer Yargıları	3,15	0,96
15) Hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir.	2,72	1,20
21) Hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır.	2,04	1,11
22) Bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır.	2,55	1,18
Çalışma Şekli	2,10	0,89
18) Hastanemizde fonksiyonel bağımlılık (amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması) önemli ölçüdedir.	2,22	1,11
19) Hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir.	2,04	1,14
20) Hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir.	2,04	1,07
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,52	1,08
14) Hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır.	2,37	1,30

Tablo 8'in devamı

Maddeler	Ortalama (X)	Std. Sapma
16) Hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır.	2,47	1,28
17) Hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir.	2,71	1,36

Tablo 8'de en yüksek ortalama değere sahip faktörün, farklı değer yargıları (3,15) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değere sahip faktör ise çalışma şekli faktörüdür (2,10). Her bir faktörün en yüksek ve en düşük ortalamalara sahip maddelerine bakıldığında, örgütsel faktörlerdeki “hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır” maddesinin en yüksek değere sahip olduğunu (2,48), “hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır” maddesinin ise en düşük değer sahip olduğunu (2,01) söylenebilir. Belirsizlikler faktöründe “hastanemizde personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır” maddesinin en yüksek değere (2,54) sahip olduğu, en düşük değere sahip olan iki maddenin ise “hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır” ve “hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir” maddelerinin (2,32) olduğu görülmektedir. Farklı değer yargıları faktöründe, “hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir” maddesinin en yüksek değerdeki madde (2,72) olduğu ve “hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır” maddesinin ise en düşük değere (2,04) sahip olduğu görülmektedir. Çalışma şekli faktörüne bakıldığında, en yüksek değerdeki maddenin “hastanemizde fonksiyonel bağımlılık (amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması) önemli ölçüdedir” maddesinin olduğu (2,22), “hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir” ve “hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir” maddelerinin ise en düşük değerdeki maddeler (2,04) olduğu görülmektedir. Son olarak örgüt içi tatminsizlik faktörüne bakıldığında, en yüksek değer “hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir” maddesine ait olduğunu (2,71) ve en düşük değer

ise “hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır” maddesine ait olduğunu (2,37) söyleyebiliriz.

Tablo 8’i genel olarak değerlendirdiğimizde, hastane çalışanlarının en çok farklı değer yargılarından kaynaklanan olumsuzluklar karşısında stres yaşadığını, bu faktör grubunu ise sırasıyla örgüt içi tatminsizlik, belirsizlikler, örgütsel faktörler ve çalışma şekli faktörlerinin takip ettiğini söyleyebiliriz. Ayrıca hastane çalışanlarının en çok personelde hâkim olan kendilerinin ya da bölümlerinin diğer personelden ya da bölümlerden daha önemli oldukları düşüncesinden dolayı stres yaşadıkları görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar hastanenin büyüklüğü ile yaşanan çatışmalar arasında bir ilişki olduğunu düşünmüyor ve hastane personeline yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınması v.s) karşı önemli bir boyutta direnç olmadığı görülmektedir.

Her iki ölçeğin genel değerlendirmesine baktığımızda hastane personelinin aynı maddeden dolayı (Madde 15. Hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir) hem en fazla çatışmayı hem de en fazla stresi yaşadıkları dikkatimizi çeken bir diğer noktadır.

3.2.3.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İstatistiksel açıdan yapılan araştırmanın doğruluğunu ve tutarlılığını ortaya koymak için güvenilirlik testinin yapılması gerekir. En yaygın olarak kullanılan model Cronbach Alpha modelidir. Güvenilirlik testi sonucuna göre çatışma nedenleri ölçeğinin güvenilirliği 0,906 (Tablo 9), çatışmaya bağlı olarak yaşanan stres düzeyi ölçeğinin güvenilirliği de (Tablo 10) 0,931 olarak ölçülmüştür. Bu iki oran da, ölçeklerin güvenilirliği bakımından yüksek bir orandır.

Tablo 9. Çatışma Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	22

Tablo 10. Stres Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	22

Bir anketin güvenilir olması onun geçerliliği için gereklidir; ancak yeterli değildir. Bu yüzden, güvenilirlik ispat edildikten sonra geçerliliğin de gösterilebilmesi için faktör analizi yapılması gerekmektedir.

Bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için belirli testlerden geçirilmesi gerekir. Bunlardan ilki KMO örneklem yeterliliği ölçümüdür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılır. KMO ölçütü için anlamlılık aralığı şu şekildedir:

Tablo 11. KMO Aralık Tanımları

Ölçüt	Açıklama
$0.50 \leq KMO < 0.60$	Kötü
$0,60 \leq KMO < 0,70$	Zayıf
$0.70 \leq KMO < 0,80$	Orta
$0,80 \leq KMO < 0,90$	İyi
$0,90 \leq KMO < 1,00$	Mükemmel

Bununla birlikte $KMO \geq 0,50$ olmak zorundadır. Bu sınırın altındakiler göz önüne alınmaz. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katmak gerekir.

Faktör analizi için yapılması gereken ikincisi test olan Barlett Küre Şekli testi ise, faktör analizi yapılmadan önce analizin gerekli olup olmadığını görmek için uygulanır. Bu test sonucunun da 0,05'den küçük olması istenir. Ancak bu koşullar altında faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 12. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Anketin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,787
Bartlett Küre Şekli Testi	Yaklaşık Ki-Kare	672,413
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Tablo 12'deki sonuçlara göre, KMO 0,787 ve Bartlett testi de 0,000 gibi yüksek oranda bulunmuştur. Bunların anlamı araştırmamızdaki örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur. Bartlett testi sonucunda da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 13. Örgütsel Çatışmadan Kaynaklanan Stres Yaşama Düzeyine İlişkin Anketin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,847
Bartlett Küre Şekli Testi	Yaklaşık Ki-Kare	971,031
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	,000

Tablo 13'teki sonuçlara göre, ikinci ölçek olan örgütsel stres yaşama düzeyine ait KMO 0,847 ve Bartlett testi de 0,000 gibi yüksek oranda bulunmuştur. Yani araştırmamızdaki stres düzeyine ilişkin örneklem yeterliliği de faktör analizinin kullanılabilmesi için uygundur. Bartlett testi sonucunda da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenlerinin belirlenmesinde, 74 deneğe uygulanan ankette yer alan çatışma nedenleri ile ilgili 22 değişkene anlam kazandırabilmek ve bunları daha küçük bir boyuta indirgeyebilmek amacıyla faktör

analizi yapılmıştır. Analizde temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve döndürme yöntemlerinden de varimax seçeneği kullanılmıştır.

Güvenilirlik konusunda en fazla alıntı yapılan yazarlardan biri olan Nunnally 1967’de güvenilirlik kat sayısının 0,50 ile 0,60 arasında değişebileceğini söylerken, 1978’de bu oranı 0,70’e çıkarmıştır (Şencan, 2005: 169). Yapılan faktör analizi sonucunda, 6 faktör elde edilmiş fakat 12 ve 18. soruların yer aldığı son faktörün güvenilirliğinin 0.70’in altında çıkması nedeniyle bu sorular analizden çıkartılmış ve tekrar uygulanmıştır.

Tablo 14. 12 ve 18. Sorulara Ait Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,577	2

İkinci yapılan analiz sonucunda, özdeğerleri 1.00 olan ve toplam varyansın % 64,091’ini açıklayan 5 faktör elde edilmiştir.

Tablo 15. Hastane Personelinin Yaşadığı Çatışma Nedenleri Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Soru No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
	1. Faktör: İletişim ve Değer	0,75	13,248	
1	Hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum			0,75
2	Hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır.			0,70
4	Hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılamamaktadır.			0,72
10	Hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyuşmamaktadır.			0,51
	2. Faktör: Örgütsel	0,79	15,051	
3	Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır.			0,56
5	Hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir.			0,64
9	Hastane personelinin iş doyumu düşüktür			0,62

Tablo 15'in devamı

Soru No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri	
15	Hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir.			0,66	
17	Hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir.			0,74	
3. Faktör: Belirsizlik ve Statü		0,75	13,327		
13	Hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır.			0,74	
14	Hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır.			0,64	
16	Hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır.			0,71	
4. Faktör: Bireysel		0,76	11,359		
8	Hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir.			0,50	
11	Hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılamalarda da farklılıklara neden olmaktadır.			0,57	
20	Hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir.			0,41	
21	Hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır.			0,77	
22	Bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır			0,59	
5. Faktör: Yapısal		0,73	11,105		
6	Hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır.			0,76	
7	Hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır.			0,69	
19	Hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir.			0,68	
KMO	0,78	Toplam açıklanan varyans	0,64	Genel Cronbach Alpha	0,90

İlk faktör, toplam varyansın % 13,248'ini açıklamakta ve dört madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum, hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır, hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılamamaktadır, hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyuşmamaktadır şeklinde sıralanmaktadır. Bu nedenle faktör 1'e "İletişim ve Değer" adı verilmiştir.

İkinci faktör toplam varyansın %15,051'ini açıklamakta ve 5 madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır, hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir, hastane personelinin iş doyumunu düşüktür, hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir ve hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir şeklinde sıralanmaktadır. Bu nedenle faktör 2'ye “Örgütsel” adı verilmiştir.

Üçüncü faktör toplam varyansın %13,327'sini açıklamakta ve toplam 3 madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır, hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır ve hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır şeklinde sıralanmaktadır. Bu nedenle 3. faktör “Belirsizlik ve Statü” olarak adlandırılmıştır.

Dördüncü faktör toplam varyansın %11,359'unu açıklamakta ve 5 maddede oluşmaktadır. Bunlar; hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir, hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılamalarda da farklılıklara neden olmaktadır, hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir, hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır ve bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır şeklinde sıralanmaktadır. Bu nedenle 4.faktör “Bireysel” olarak adlandırılmıştır.

Beşinci faktör ise toplam varyansın %11,105'ini açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. Bunlar; hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır, hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır ve hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir maddelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle 5.faktöre “Yapısal” adı verilmiştir.

Stres nedenleri ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda da güvenilirlikleri yeterli düzeyde, özdeğerleri 1.00 olan ve toplam varyansın % 69'unu açıklayan 5 faktör elde edilmiştir.

Tablo 16. Hastane Personelinin Yaşadığı Stres Nedenleri Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Soru No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
	1. Faktör: Örgütsel	0,87	17,864	
1	Hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum			0,66
2	Hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır.			0,63
3	Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır.			0,64
4	Hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılmamaktadır.			0,63
6	Hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır.			0,69
10	Hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyusmamaktadır.			0,51
13	Hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır			0,75
	2. Faktör: Belirsizlikler	0,87	17,672	
5	Hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir.			0,69
7	Hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır.			0,71
8	Hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir.			0,67
9	İşletme personelinin iş doyumunu düşüktür.			0,68
11	Hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılamalarda da farklılıklara neden olmaktadır.			0,69
12	Hastanemizde personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır.			0,66
	3. Faktör: Farklı Değer Yargıları	0,76	11,605	
15	Hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir.			0,58
21	Hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır.			0,54
22	Bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır.			0,86
	4. Faktör: Çalışma Şekli	0,72	10,989	
18	Hastanemizde fonksiyonel bağımlılık (amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması) önemli ölçüdedir.			0,52

Tablo 16'nın devamı

Soru No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri	
19	Hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir.			0,78	
20	Hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir.			0,70	
5. Faktör: Örgüt İçi Tatminsizlik		0,76	10,757		
14	Hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır.			0,70	
16	Hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır.			0,58	
17	Hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir.			0,68	
KMO	0,84	Toplam açıklanan varyans	0,69	Genel Cronbach Alpha	0,93

Faktörlerden ilki incelendiğinde, toplam varyansın %17,86'sını açıklayan 7 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bunlar; hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum, hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır, hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır, hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılamamaktadır, hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır, hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyuşmamaktadır ve hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır maddeleridir. Bu faktöre "Örgütsel" adı uygun görülmüştür.

İkinci faktör toplam varyansın %17,67'sini açıklayan 6 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler; hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir, hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır, hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir, işletme personelinin iş doyumunu düşüktür, hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılamalarda da farklılıklara neden olmaktadır ve hastanemizde personel, para, yer ya da malzeme gibi

kaynakların sınırlı olmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır şeklinde sıralanmaktadır. Bu faktör “Belirsizlikler” olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör toplam varyansın %11,60’ını açıklamakta ve 3 madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir, hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır, bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır şeklindedir. Bu faktörü “Farklı Değer Yargıları” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Dördüncü faktör toplam varyansın %10,98’ini açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler; hastanemizde fonksiyonel bağımlılık (amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması) önemli ölçüdedir, hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir ve hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir şeklinde sıralanmaktadır. Faktör 4, “Çalışma Şekli” olarak adlandırılmıştır.

Beşinci ve son faktör ise toplam varyansın %10,75’ini açıklamakta ve 3 madde ile ifade edilmektedir. Bunlar; hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır, hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır ve hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir maddeleridir. Bu faktör grubu da örgüt içi tatminsizlik olarak adlandırılmıştır.

3.2.3.4. Demografik Özelliklerin Örgütsel Çatışma ve Stres Üzerine Etkileri

Cinsiyetin örgütsel çatışma ve stres üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 17. Cinsiyetin Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t değeri	p değeri
	Kadın	Erkek		
İletişim ve Değer	2,9	2,68	0,93	0,351
Örgütsel Faktörler	3,22	2,93	1,36	0,175
Belirsizlik ve Statü	3,15	2,73	1,73	0,087
Bireysel	3,25	2,59	3,33	0,001*
Yapısal	2,81	2,51	1,29	0,199

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 17'ye göre hastane çalışanları arasındaki bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışmaların cinsiyete üzerinde 0,05 anlamlılık seviyesinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalara göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışmaları daha fazla yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 18. Cinsiyetin Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t değeri	p değeri
	Kadın	Erkek		
Örgütsel Faktörler	2,23	2,06	0,80	0,426
Belirsizlikler	2,44	2,32	0,49	0,625
Farklı Değer Yargıları	3,36	2,79	2,56	0,012*
Çalışma Şekli	2,13	2,05	0,32	0,743
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,45	2,63	-0,66	0,511

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 18'e baktığımızda hastane çalışanlarının farklı değer yargılarından kaynaklı olarak yaşadıkları stresin, cinsiyete üzerinde 0,05 anlamlılık seviyesinde etkisi olduğu görülmektedir. Farklı değer yargılarına ait ortalama değerlere baktığımızda kadın personellerde erkek personellere göre daha fazla stresin ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Medeni durumun çatışma ve stres üzerine etkisi t-testi ile araştırılmıştır.

Tablo 19. Medeni Durumun Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t değeri	p değeri
	Evli	Bekâr		
İletişim ve Değer	2,77	2,90	0,34	0,558
Örgütsel Faktörler	3,17	3,01	0,53	0,467
Belirsizlik ve Statü	2,95	3,07	0,25	0,616
Bireysel Faktörler	2,94	3,10	0,51	0,473
Yapısal Faktörler	2,57	2,91	2,13	0,148

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 19'a göre medeni durumun örgütsel çatışma nedenleri üzerinde etkisi olmadığını, yani evli ya da bekar çalışanların örgütsel çatışma nedenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Tablo 20. Medeni Durumun Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)		t değeri	p değeri
	Evli	Bekâr		
Örgütsel Faktörler	2,19	2,13	0,08	0,772
Belirsizlikler	2,39	2,41	0,01	0,903
Farklı Değer yargıları	3,12	3,19	0,08	0,767
Çalışma Şekli	2,19	1,95	1,24	0,268
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,43	2,66	0,74	0,390

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 20'ye baktığımızda hastane personelinin medeni durumunun personelde meydana gelen örgütsel stres düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını görmekteyiz.

Yaş grubunun çatışma nedenleri ve stres üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 21. Yaş Grubunun Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)				F değeri	p değeri
	25 yaş ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş		
İletişim ve Değer	3,01	2,82	2,66	2,61	0,54	0,652
Örgütsel Faktörler	3,12	3,13	3,32	2,66	1,06	0,369
Belirsizlik ve Statü	3,04	3,1	2,88	2,7	0,42	0,736
Bireysel	3,1	3,16	2,86	2,48	1,58	0,202
Yapısal	3	2,67	2,46	2,44	1,18	0,322

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 21 incelendiğinde, personelin karşılaştıkları çatışmalarda yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 22. Yaş Grubunun Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)				F değeri	p değeri
	25 yaş ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş		
Örgütsel Faktörler	2,17	2,27	2,00	2,11	0,30	0,819
Belirsizlikler	2,45	2,54	2,35	1,88	1,02	0,388
Farklı Değer Yargıları	3,14	3,33	3,17	2,55	1,52	0,216
Çalışma Şekli	1,93	2,28	2,17	1,77	1,08	0,360
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,63	2,74	2,17	2,11	1,45	0,234

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 22 incelendiğinde, personel üzerinde meydana gelen stres düzeyinde yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Öğrenim durumunun çatışma nedenleri ve stres üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 23. Öğrenim Durumunun Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	Orta öğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü		
İletişim ve Değer	2,83	2,93	2,66	2,89	2,59	0,35	0,842
Örgütsel Faktörler	3,10	3,17	2,85	3,30	3,12	0,53	0,710
Belirsizlik ve Statü	2,88	3,03	3,01	2,95	2,95	0,03	0,997
Bireysel Faktörler	3,10	3,10	2,98	3,08	2,47	0,84	0,502
Yapısal Faktörler	2,50	2,51	3,25	2,69	2,33	2,12	0,087

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 23 incelendiğinde örgütsel çatışma nedenleri üzerinde hastane personelinin öğrenim durumunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini, yani eğitim durumunun çatışma üzerinde etkisi olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 24. Öğrenim Durumunun Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	Orta öğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü		
Örgütsel Faktörler	2,19	2,11	2,06	2,35	2,25	0,24	0,911
Belirsizlikler	2,41	2,26	2,10	2,98	2,47	1,79	0,139
Farklı Değer Yargıları	3,44	3,31	3,03	3,16	2,58	1,09	0,368
Çalışma Şekli	1,88	1,97	2,23	2,38	1,95	0,70	0,594
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,22	2,56	2,39	2,66	2,62	0,25	0,905

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 24 incelendiğinde örgütsel stres düzeyi üzerinde, hastane personelinin öğrenim durumunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini, yani bir etkisi olmadığını söylemek mümkündür.

Mesleki tecrübenin çatışma nedenleri ve stres üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 25. Mesleki Tecrübenin Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	1 yıldan az	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	11-15 yıl arası	16 yıl ve üzeri		
İletişim ve Değer	2,78	2,83	2,79	2,84	2,86	0,02	0,999
Örgütsel Faktörler	2,94	2,95	3,20	3,65	3,01	1,10	0,362
Belirsizlik ve Statü	2,73	3,00	2,98	3,54	2,97	0,83	0,510
Bireysel Faktörler	3,12	3,08	2,96	3,37	2,68	0,95	0,438
Yapısal Faktörler	2,62	2,85	2,90	2,25	2,55	0,88	0,479

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 25'e baktığımızda mesleki tecrübenin çatışma nedenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Tablo 26. Mesleki Tecrübenin Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	1 yıldan az	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	11-15 yıl arası	16 yıl ve üzeri		
Örgütsel Faktörler	1,80	2,55	2,09	2,17	2,29	1,46	0,223
Belirsizlikler	2,20	2,40	2,64	2,56	2,15	0,74	0,564
Farklı Değer Yargıları	3,15	3,02	3,40	3,33	2,80	1,02	0,402
Çalışma Şekli	2,11	2,04	2,12	2,45	1,93	0,45	0,770
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,35	2,66	2,59	2,83	2,28	0,49	0,738

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 26'ya baktığımızda mesleki tecrübenin örgütsel stres düzeyi bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Mevcut hastanedeki çalışma süresinin (kıdem) çatışma nedenleri ve stres düzeyi üzerine etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 27. Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresinin Çatışma Nedenleri Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	1 yıldan az	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	11-15 yıl arası	16 yıl ve üzeri		
İletişim ve Değer	2,96	2,94	2,47	2,95	-	1,29	0,283
Örgütsel Faktörler	2,93	3,22	3,07	3,53	-	0,93	0,430
Belirsizlik ve Statü	2,86	3,11	2,93	3,27	-	0,42	0,739
Bireysel Faktörler	3,00	3,03	2,98	3,00	-	0,01	0,998
Yapısal Faktörler	2,69	2,78	2,71	2,33	-	0,33	0,800

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 27'ye baktığımızda personelin mevcut hastanedeki çalışma süreleri (kıdem), çatışma nedenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 28. Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresinin Örgütsel Stres Düzeyi Üzerine Etkisi

	Ortalama (X)					F değeri	p değeri
	1 yıldan az	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	11-15 yıl arası	16 yıl ve üzeri		
Örgütsel Faktörler	2,01	2,51	1,89	2,45	-	2,45	0,070
Belirsizlikler	2,31	2,48	2,42	2,33	-	0,11	0,951
Farklı Değer Yargıları	2,98	3,11	3,36	3,22	-	0,58	0,625
Çalışma Şekli	2,00	1,95	2,33	2,27	-	0,84	0,473
Örgüt İçi Tatminsizlik	2,,30	2,53	2,60	2,72	-	0,22	0,881

(*Anlamlılık Düzeyi: $p<0,05$)

Tablo 28'ye baktığımızda personelin mevcut hastanedeki çalışma süreleri (kıdem), örgütsel stres düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.2.3.5. Korelasyon Testleri

Maddeler arasındaki ilişkilerin güçlü veya zayıf olup olmadığını görmek, maddeler arasındaki tutarlılığı belirlemek veya maddelerin arka planındaki gizli değişkeni ortaya çıkarmak için maddeler arası korelasyon analizi yöntemine başvurulabilir (Şencan,2005:249). Çatışma ve stres faktörlerinin birbirleriyle arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Testi ile incelenmiştir.

Tablo 29. Çatışma Faktörlerinin Birbirleriyle İlişkisi

Korelasyon	İletişim ve Değer	Örgütsel Faktörler	Belirsizlik ve Statü	Bireysel Faktörler	Yapısal Faktörler
İletişim ve Değer	1	0,565**	0,526**	0,455**	0,510**
Örgütsel Faktörler	0,565**	1	0,512**	0,567**	0,446**
Belirsizlik ve Statü	0,526**	0,512**	1	0,591**	0,404**
Bireysel Faktörler	0,455**	0,567**	0,591**	1	0,457**
Yapısal Faktörler	0,510**	0,446**	0,404**	0,457**	1

(Anlamlılık düzeyi: p**<0,01)

Tablo 29 incelendiğinde kavramsal yakınlıkları olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İletişim ve değer faktörü ile en güçlü ilişki örgütsel faktörler arasında ($r = 0,565$), en zayıf ilişki ise bireysel faktörler arasındadır ($r = 0,455$). Örgütsel faktörler ile en güçlü ilişki bireysel faktörler arasında ($r = 0,567$), en zayıf ilişki ise yapısal faktörler arasındadır ($r = 0,446$). Belirsizlik ve statü faktörüyle en güçlü ilişki bireysel faktörler arasında ($r = 0,591$), en zayıf ilişki ise yapısal faktörler arasındadır ($r = 0,404$). Bireysel faktörler ile en güçlü ilişki belirsizlik ve statü faktörü arasında ($r = 0,591$), en zayıf ilişki ise iletişim ve değer faktörü arasındadır ($r = 0,455$). Yapısal faktörler ile en güçlü ilişki iletişim ve değer faktörü arasında ($r = 0,510$), en zayıf ilişki ise belirsizlik ve statü faktörü arasındadır ($r = 0,404$).

Tablo 30. Stres Faktörlerinin Birbirleriyle İlişkisi

Korelasyon	Örgütsel Faktörler	Belirsizlikler	Farklı Değer Yargıları	Çalışma Şekli	Örgüt İçi Tatminsizlik
Örgütsel Faktörler	1	0,666**	0,325**	0,384**	0,641**
Belirsizlikler	0,666**	1	0,431**	0,543**	0,563**
Farklı Değer Yargıları	0,325**	0,431**	1	0,373**	0,525**
Çalışma Şekli	0,384**	0,543**	0,373**	1	0,557**
Örgüt İçi Tatminsizlik	0,641**	0,563**	0,525**	0,557**	1

(Anlamlılık düzeyi: p**<0,01)

Tablo 30'a baktığımızda örgütsel faktörler ile en güçlü ilişkinin belirsizlikler faktörü arasında ($r = 0,666$), en zayıf ilişkinin ise farklı değer yargıları faktörü arasında olduğunu görmekteyiz ($r = 0,325$). Belirsizlikler faktörü ile en güçlü ilişki örgütsel faktörler arasında ($r = 0,666$), en zayıf ilişki ise farklı değer yargıları faktörü arasındadır ($r = 0,431$). Farklı değer yargıları faktörü ile en güçlü ilişki örgüt içi tatminsizlik faktörü arasında ($r = 0,525$), en zayıf ilişki ise örgütsel faktörler arasındadır ($r = 0,325$). Çalışma şekli faktörü ile en güçlü ilişki örgüt içi tatminsizlik faktörü arasında ($r = 0,557$), en zayıf ilişki ise farklı değer yargıları faktörü arasındadır ($r = 0,373$). Örgüt içi tatminsizlik faktörü ile en güçlü ilişki örgütsel faktörler arasında ($r = 0,641$), en zayıf ilişki ise farklı değer yargıları faktörü arasındadır ($r = 0,525$).

Tablo 31. Çatışma Faktörleri İle Stres Faktörleri Arasındaki İlişki

Çatışma Stres	İletişim ve Değer	Örgütsel Faktörler	Belirsizlik ve Statü	Bireysel Faktörler	Yapısal Faktörler
Örgütsel Faktörler	0,666**	0,504**	0,546**	0,350**	0,436**
Belirsizlikler	0,456**	0,677**	0,329**	0,437**	0,450**
Farklı Değer Yargıları	0,432**	0,598**	0,587**	0,832**	0,348**
Çalışma Şekli	0,298*	0,451**	0,283*	0,444**	0,462**
Örgüt İçi Tatminsizlik	0,577**	0,636**	0,711**	0,503**	0,525**

(Anlamlılık düzeyi: p*<0,05, p**<0,01)

Tablo 31'i incelediğimizde çatışma nedenlerinden iletişim ve değer faktörü ile en güçlü ilişkinin stres unsurlarından örgütsel faktörler arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesinde ($r = 0,666$), en zayıf ilişkinin ise çalışma şekli faktörü arasında ve 0,05 anlamlılık seviyesinde olduğu görülmektedir ($r = 0,298$). Buradan, çatışmaya neden olan iletişim ve değer faktörünün, çalışanlar üzerinde en fazla örgütsel faktörlerden kaynaklanan strese neden olduğunu anlamaktayız.

Çatışma nedenlerinden örgütsel faktörler ile en güçlü ilişki stres nedenlerinden belirsizlikler faktörü arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesinde ($r = 0,677$), en zayıf ilişki ise çalışma şekli faktörü arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesindedir ($r = 0,451$). Yani hastanede çatışmalara neden olduğu düşünülen örgütsel faktörler, çalışanlar üzerinde en çok belirsizliklerden kaynaklanan strese neden olduğunu söyleyebiliriz.

Belirsizlik ve statü faktörüne baktığımızda en güçlü ilişkinin örgüt içi tatminsizlik faktörü arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesinde olduğunu ($r = 0,711$), en zayıf ilişkinin ise çalışma şekli faktörü ile 0,05 anlamlılık seviyesinde ($r = 0,283$) olduğunu görüyoruz. Bu demek oluyor ki, hastane çalışanlarında belirsizlik ve statü faktöründen kaynaklanan çatışmalar, çalışanlar üzerinde en fazla örgüt içi tatminsizlikten kaynaklanan strese yol açmaktadır.

Bireysel faktörler ile en güçlü ilişki farklı değer yargıları arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesinde ($r = 0,832$), en zayıf ilişki ise örgütsel faktörler arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesindedir ($r = 0,350$). Hastanemizde çatışmalara neden olduğu düşünülen bireysel faktörler, çalışanlar üzerinde en fazla farklı değer yargılarına sebebiyet vererek strese neden olmaktadır diyebiliriz.

Son olarak yapısal faktörler ile en güçlü ilişki örgüt içi tatminsizlik faktörü arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesinde ($r = 0,525$), en zayıf ilişki ise farklı değer yargıları faktörü arasında ve 0,01 anlamlılık seviyesindedir ($r = 0,348$). Yapısal faktörlerden kaynaklanan çatışmaların, personel üzerinde en fazla örgüt içi tatminsizliğe yol açarak strese neden olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işe ve dolayısıyla işletmelere, işletmeler de kazanç sağlayabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için insanlara ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler yönetim olarak belirledikleri hedeflere ulaşmak isterken, bunu gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları insan faktörünü hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek mecburiyetindedirler. Bu karşılıklı alışveriş ortamında her iki taraf da birbirinin şartlarını ve taleplerini önemser, beklentilerine cevap verebilirse tarafları önemli ölçüde tehdit edebilecek olumsuzluklar büyük ölçüde engellenmiş olur.

Birlikte çalışarak bir şeyler yapmak durumunda olan kişiler, pek çok nedene bağlı olarak anlaşmazlıklar yaşayabilirler. Bu anlaşmazlıklar çalışanların kendi aralarında olabileceği gibi, çalışan ve yönetim arasında da olabilir. Bu normaldir. Geçmişte bu tip çatışmalara işletmelerde kesinlikle yer verilmezken, daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalar ve deneyler bize çatışmaların yaşanabileceğini, önemli olanın hiç çatışmanın olmaması değil, ortaya çıkan çatışmaların işletmenin varlığını tehdit edecek boyuta ulaşmaması olduğunu göstermiştir. Çatışma tamamen yok edilmemeli, işletmeyi ataletle sürüklenmekten alıkoyacak bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Bunun için çatışma seviyesinin istenilen düzeyde tutulması yöneticinin en önemli görevlerindedir.

Araştırmamız kapsamında değinilen bir diğer konu da örgütsel strestir. İnsanların yaşadıkları onca çatışma, kişilerde stres oluşturucu ya da arttırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Stres de, çatışmada olduğu gibi aşırı olmamakla birlikte, belli bir seviyede bulunması gerekli bir durumdur. Çünkü stres bir noktaya kadar insanlarda mücadele gücünü artıran bir etkiye sahiptir. Bunu tamamen ortadan kaldırmak, kişilerde iş başarıma azmini tamamen ortadan kaldırabilir. Burada dikkat edilmesi gereken stresin çok uzun süre sürmemesi ya da bir anda aşırı bir şekilde yaşanmamasıdır.

Örgütsel çatışma ve stres nedenlerine baktığımızda hemen hemen aynı maddelerle karşılaşmaktayız. Çünkü yaşanan çatışmalar, kişilerde stres oluşumunu tetikleyen çok önemli bir unsurdur.

Yapılan araştırmada, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ve bu çatışmaların personel üzerindeki strese olan etkisinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar söyle sıralanabilir;

Hastane personeline bireysel faktörlerden kaynaklı olarak yaşanan çatışmalar cinsiyete göre farklılık gösterirken, diğer faktörlere göre bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre kadınlar bireysel faktörlere bağlı olarak erkeklerden daha fazla çatışma yaşamaktadırlar. Cinsiyetin yaşanan stres düzeyine etkisine bakıldığı zaman yine kadınların farklı değer yargılarına bağlı olarak erkeklerden daha fazla strese maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Hastanede yaşanan çatışma ve buna bağlı olarak meydana gelen stres üzerinde çalışanların, medeni durumlarının, yaşlarının, öğrenim durumlarının, mesleki tecrübelerinin ve mevcut hastanedeki çalışma sürelerinin herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demografik özelliklerden sadece cinsiyete göre farklılıklar saptanmış olmasına karşın, çatışma ve stres faktörlerinin hem kendi ilerinde hem de birbirleriyle olan ilişkilerinde her faktör için anlamlı farklılıklar olduğu, yani çatışmanın strese, stresin çatışmaya neden olduğu görülmüştür.

Elde edilen bu sonuçlara göre, kadınların işin nasıl yapılacağı konusunda farklılıkların olması, işbölümü ve uzmanlaşmanın algılamada farklılıklara neden oluyor olması, kişisel ve kültürel özelliklerde farklılıklar olması, ahlaki yargı ve değerlerde farklılıklar bulunması ve birtakım olayların farklı değerlendirilmesi gibi nedenlerden dolayı erkeklere göre daha çok çatışma yaşıyor olmaları göz önünde bulundurularak yönetimin bu kapsamda bulunan durumlara karşı bir takım tedbirler almasında yarar görülmektedir.

Cinsiyete göre farklılık gösteren bir diğer husus da, hastanedeki bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu dşncesinin hâkim olması, çatışma konusunda da farklılık gösteren ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar ve bazı olayların personel tarafından farklı değerlendirilmesi, kadın çalışanlar üzerinde daha fazla strese neden oluyor olmasıdır. Grldği gibi bayanlar genel olarak farklılıkların meydana getirdiği sorunlar konusunda hem çatışmayı hem de stresi daha fazla hissetmektedirler. Yönetimin bu farklılıkları tam olarak ortadan

kaldırabilmesi mümkün olmasa da şiddetini makul seviyeye çekebilecek bir müdahalede bulunması çatışmanın ve stresin örgüt verimliliğine katkıda bulunacak düzeyde tutulması konusunda faydalı olabilir.

İşletmelerde personelin yaşadığı çatışmalı durumlarda, gerek çatışmayı yaşayan kişiler gerek üçüncü taraf olarak yöneticiler, öncelikle çatışmanın nedenlerini belirlemeli ve buna göre uygun çatışma yönetim teknikleri ve yöntemleri uygulanmalıdırlar. Yöneticilere düşen temel görev, işletme içinde ortaya çıkan her türlü çatışmayı bastırmak değil, bu çatışmaları rasyonel biçimde yönetmek suretiyle, zararlı yanlarını minimize etmek ve işletme için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır. Dolayısıyla, yöneticilerin çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi teknikleri konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Akkirman, A. D. (1998). *Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, s.1-11.
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, s.133-154.
- Arslan, Ş. (2004). *Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori Ve Örnek Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, s. 599-617.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Akgül, A. (2004). *Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1.
- Aşcıoğlu, Volkan. (2007). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atiker, M. (2004). *Çatışma*, Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi Bilgi Raporu, Sayı 2006 – 35 / 35.

Aydın, Ş. (2004). *Örgütsel Stres Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, s. 49-74.

Bahar, E. (2009). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan ilişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Blaug, R., Kenyon, A. ve Lekhi, R. (2007) *Stress At Work, The Work Foundation*, London.

Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Demir, H. ve Okan, T. (2009). *Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s.57-72.

Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İz Yayıncılık, İstanbul.

Elma, C., ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E., (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ergun, G. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.

Gordon, J. (1996). *Organizational Behavior a Diagnostic Approach*, Prentice Hall International, Boston.

Hodge, B. J., Anthony, W. (1991). *Organizational Theory a Strategic Approach*, Allyn Bacon Inc, Massachusetts.

Karcioğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2012). *Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 26, Sayı 3-4, s. 215-237.

Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Kıdak, L. B., Demir, S., Çeber, E. ve San Turgay, A. (2011). *İzmir 'de Bir Hastanede Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Çalışanların Algılamaları*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s. 1-25).

Kılınç, T. (1985), *Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s. 103–124.

Kindler, H. S., (1997). *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü*, Çeviren Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul.

Kirsta, A. (2004). *Strese Son Gevşemek ve Pozitif Yaşamak*, Çeviren Deniz Özsoy, Ufuk Özsoy, Meta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Korkmaz, S. (1994). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı 1, s. 77-94.

Küçükilhan, M. ve Lamba, M. (2007). *Üniversite Hastanelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar (Hasta Hakları Örnek Olayı)*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, s. 111-138.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, s. 15-42.

Rahim, M. A., Garret, J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). *Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organization*, Journal of Business Ethics, Vol.11, p. 423-432.

Robbins, S. P., (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, S. P., (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall , New Jersey.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınları, Bursa.

Schmidt, W. H. ve Tannenbaum, R. (2000). *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, Çev. İbrahim Bingöl, İstanbul.

Seval, H. (2006). *Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi*, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, s.245-254.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

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, Sayı 1, s.1-19.

Steers, Richard M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York.

Stevens, M. (1998). *Sorun Çözümleme: Daha İyi Nasıl*, Çev. Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.

Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şahin, N. H. (1998). *Stresle Başa Çıkma*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Şahin, A., Emimi, F. T., Ünsal, Ö., (2006). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinden Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15, s.553-568.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset Yayıncılık, Konya.

Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). *Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke) Bahar, Sayı 16, s.107-133).

Tosi, H.L., Rizzo, J.R., ve Carrol, S.J. (1990). *Managing Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Türk, M. ve Doğan, S. (2002). *Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Öneri, Cilt 5, Sayı 18, s.63-86.

Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., Tengilimoğlu, D., Kılıç, M., Esatoğlu, A. E. ve Şahin, B. (2013). *Sağlık Kurumları Yönetimi-II*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Uluçınar Türkel, A. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

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

Ünver, S. (2002). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözme Yaklaşımlarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Verma, V. K. (1998). *Conflict Management*, Project Management Handbook, Chapter 22, p. 353-376.

Yahyagil, M.Y. ve Deniz, Y. (2004). *Bir Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt İklimi ile Stres Unsurlarını Algulamaları ve İş Bırakma Niyetleri*, 2.Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Kongre Bildirileri, Sağlık Yöneticileri Derneği Yayını, s. 58-73.

Yeşilyurt, T. (2009). *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Stresi ve İş Doyumuna Etkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yumuşak, S. (2007). *İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s. 101-112.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/sak202u.pdf> 04.01.2014

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1648-orgutsel-catisma-ve-catisma-yonetimi.html> 21.02.2012

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> 10.01.2014

<http://www.stratejikanaliz.com/tag/kaybet-kaybet-stratejisi>, 03.03.2014

EK 1. ANKET FORMU**HASTANE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ANKET FORMU**

Değerli katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, hastaneniz içinde diğer personel ve yönetim ile aranızda ortaya çıkan çatışmaların nedenleri ve bu çatışmaların personel üzerinde meydana getirdiği stres düzeyini tespit etmektir. Anket sorularından elde edilecek veriler, bir yüksek lisans tezinde kullanılacak olup GİZLİ tutulacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesinde vereceğiniz objektif yanıtların önemi büyüktür. Çalışmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

HACER USLU

KİŞİSEL BİLGİLER**1) Cinsiyetiniz**

Kadın Erkek

2) Yaşınız

25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

3) Medeni Durumunuz

Bekâr Evli Diğer

4) Öğrenim Durumunuz

Ortaöğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

5) Mesleğinizi kaç yıldır yapmaktasınız?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

6) Bu hastanede kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

Çatışmaya Neden Olma Yoğunluğu					ÇATIŞMA NEDENLERİ	Çatışmanın Ortaya Çıkardığı Stres Düzeyi				
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		Yok	Az	Orta	Çok	Çok Fazla
					1) Hastanemizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum					
					2) Hastanemizde iletişim konusunda sıkıntı vardır.					
					3) Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır.					
					4) Hastane personeli, yönetiminin aldığı kararlara katılmamaktadır.					
					5) Hastanemizde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı değerlendirmektedir.					
					6) Hastanemizde yetki ve sorumluluk belirsizliği vardır.					
					7) Hastanemizde görev tanımları net bir şekilde yapılmamıştır.					
					8) Hastane personeli işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahiptir.					
					9) Hastane personelinin iş doyumunu düşüktür.					
					10) Hastane personelinin kişisel amaçları ve çıkarları, diğer personellerin ve hastanemizin amaç ve çıkarlarıyla uyuşmamaktadır.					
					11) Hastanemizde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma, algılmalarda da farklılıklara neden olmaktadır.					
					12) Hastanemizde personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır.					
					13) Hastane personelimizde yeniliğe (yeni uygulamalar, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması) karşı direnç vardır.					
					14) Hastanemizde statü farklılıkları çatışmalara neden olmaktadır.					
					15) Hastanemizde bazı personellerde kendilerinin ya da bölümlerinin daha önemli olduğu düşüncesi hâkimdir.					
					16) Hastanemizde daha önce çözümlenmemiş çatışmaların varlığı, yeni çatışmaların daha çabuk büyümesine neden olmaktadır.					
					17) Hastanemizde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık göstermektedir.					
					18) Hastanemizde fonksiyonel bağımlılık (amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması) önemli ölçüdedir.					
					19) Hastane personelinin denetim biçimi rahatsızlık vericidir.					
					20) Hastane personelinin farklı kişisel ve kültürel özellikleri çatışma nedenidir.					
					21) Hastanemizde ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar önemli boyuttadır.					
					22) Bazı olay ve gelişmeler, hastane personeli arasında farklı şekillerde değerlendirilmekte ve farklı algılanmaktadır.					

EK 2. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : HACER USLU

Doğum Yeri : MUĞLA

Doğum Yılı : 16.01.1986

Medeni Hali : BEKÂR

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 2001 – 2004 : MUĞLA ANADOLU İMAM-HATİP LİSESİ

Önlisans 2005 – 2007 : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

ULA ALİ KOÇMAN MESLEK YÜKSEK OKULU

Lisans 2007 – 2010 : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Yabancı Dil : İNGİLİZCE