

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadriye USLU

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

EYLÜL - 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

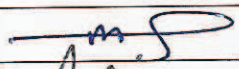
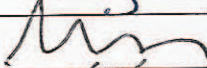

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadriye USLU

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 08/09/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZASI
Doç.Dr. Mahmut AKSOĞAT	BASARILI	
Doç. Dr. Mustafa UĞUR	BASARILI	
Yal. Doç. Dr. Harun KIRILMAZ	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sadriye USLU

08.09.2015

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her konuda bana rehberlik eden, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşarak hem tezime hem de hayatıma yeni ufuklar kazandıran değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT' a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca çalışmalarım sırasında her zaman yanımda olan, manevi desteğini benden esirgemeyen, kendi çalışması kadar benim çalışmamı da sahiplenen değerli arkadaşım Feyza BOZ' a, çalışmamı bitirmem konusunda büyük destekler veren Çiğdem UGAN' a ve usanmadan her sorumu yanıtlayan ve çözen Kadir YILDIRIM' a teşekkürü borç bilirim.

Beni her zaman her koşulda maddi ve manevi destekleyen, hayatım boyunca her alanda ve verdiğim kararlarımda yanımda olan ve bana sonuna kadar inanan değerli aile üyelerim annem Münevver, babam Ali ve kardeşim Cengiz USLU' ya sonsuz şükran ve minnetlerimi sunarım.

Sadriye USLU
08.09.2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÇATIŞMA KAVRAMI	5
1.1. Çatışmanın Tanımı	5
1.2. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	7
1.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	7
1.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım	7
1.2.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım	7
1.3. Çatışma Türleri.....	8
1.3.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar	9
1.3.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışmalar	9
1.3.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	9
1.3.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	10
1.3.3. Taraflarına Göre Çatışma	11
1.3.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	13
1.3.5. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı.....	14
1.4. Çatışma Süreci	15
1.5. Çatışma Nedenleri	15
1.5.1. Kişisel Çatışma Faktörleri	16
1.5.1.1. Kişilik Farklılıkları.....	17
1.5.1.2. Amaç Farklılıkları	17
1.5.1.3. Rol ve Statü Farklılıkları	18
1.5.2. İletişim ile İlgili Çatışma Faktörleri	18
1.5.2.1. Anlam Güçlükleri.....	19

1.5.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	19
1.5.2.3. İletişim Kaynaklarının Bozukluğu	20
1.5.3. Örgütsel Yapı ve Yönetim İle İlgili Çatışma Faktörleri.....	20
1.5.3.1. Örgütün Büyüklüğü	20
1.5.3.2. İş Bölümü	20
1.5.3.3. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri	21
1.5.3.4. İşlevsel Bağlılık	21
1.5.3.5. Kıt Kaynak Kullanımı	22
1.5.3.6. Yetki Belirsizliği	22
1.5.3.7. Yönetim Yaklaşımındaki Belirsizlikler	23
1.5.3.8. Yeni Uzmanlıklar	23
1.6. Çatışmanın Sonuçları	24
1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	24
1.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	26
1.7. Çatışma Çözümleme Ve Yönetimi.....	27
1.7.1. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	27
1.7.2. Organizasyonlarda Çatışma Çözümünde Başvurulan Stratejiler.....	28
1.7.2.1. Kaybedelim- Kaybedin (Lose- Lose) Stratejisi.....	28
1.7.2.2. Kazanalım-Kaybedelim (Win-Lose) Stratejisi.....	28
1.7.2.3. Kazanalım-Kazanın (Win-Win) Stratejisi	29
1.7.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Teknikler	30
BÖLÜM 2: İŞTEN AYRILMA NİYETİ	36
2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi	36
2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları	37
2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	38
2.3.1. Bireysel Nedenler	38
2.3.2. Çevresel Nedenler	39
2.3.3. Örgütsel Nedenler	40
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	42
2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	44

BÖLÜM 3: ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	47
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	47
3.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	47
3.1.2. Veri Toplama Aracı	48
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	49
3.1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	50
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	50
3.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	51
3.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
3.4. Bulgular ve Değerlendirme	56
3.4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	56
3.4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	57
3.4.3. Araştırmaya İlişkin Fark Analizleri	58
3.4.3.1. Örgütsel İletişim Çatışmaya İlişkin Fark Analizi Bulguları.....	59
3.4.4.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Fark Analizi Bulguları	64
3.4.4. Çalışanların Yöneticileriyle Karşılaştıkları Çatışma Faktörleri ve Çözüm Önerileri... 65	
3.4.5. Çatışma ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Hipotezlerin Testi	69
SONUÇ VE ÖNERİLER	71
KAYNAKÇA	74
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	86

KISALTMALAR

Doç. : Doçent

Dr. : Doktor

İANÖ : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

ÖİÇÖ : Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği

SAÜ : Sakarya Üniversitesi

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)

SÜEAH : Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi

TAYH : Toyotasa Acil ve Yardım Hastanesi

YDH : Yenikent Devlet Hastanesi

Yrd. Doç. : Yardımcı Doçent

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	7
Tablo 2: Çatışma Kaynaklarına Yönelik Dört Bakış Açısı.....	15
Tablo 3: Örneklemin Çalışma Yapılan Hastanelere Göre Dağılımı.....	47
Tablo 4: Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	54
Tablo 6: Ölçeklerin İfade Sayıları Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	55
Tablo 7: Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	56
Tablo 8: Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıklar.....	58
Tablo 10: Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıklar.....	59
Tablo 11: Yaş Değişkenine Göre Farklılıklar.....	60
Tablo 12: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıklar.....	61
Tablo 13: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklar.....	62
Tablo 14: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bağımsız Örneklerde T Testi Sonuçları.....	63
Tablo 15: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 16: Sağlık Çalışanlarının Yöneticileri ile Çatışmalarına Sebep Olan Faktörler.....	66
Tablo 17: Sağlık Çalışanlarının Yöneticileri ile Çatışmalarını Ortadan Kaldıracak Çözüm Önerileri.....	67
Tablo 18: Araştırma Hipotezlerinin Testi.....	68

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma Sürecinin Aşamaları.....	14
Şekil 2: Mobley ve diğerleri, (1977)'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli.....	37
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	49

Tezin Başlığı: Çatışma Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	
Yazar: Sadriye USLU	Danışman: Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Kabul Tarihi: 08.09.2015	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+ 82 (tez) +3 (ekler)
Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi	Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi
<p>İnsanlık tarihi boyunca devam eden, insan hayatının hemen hemen her alanında yaşanan, modern dünyanın ve örgütsel hayatın vazgeçilmez bir gerçeği olan çatışmanın, doğru bir şekilde algılanıp doğru yönetilmesi; örgütün yararı açısından oldukça önemlidir. Yanlış yönetildiği zaman; anlaşmazlıklara, uyuşmazlıklara ve zıtlaşmalara yol açarak çalışanların iş doyumunu ve performanslarını düşürebilmekte ve bunun sonucunda çalışanlarda işten ayrılma niyetinin gelişmesi beklenmektedir.</p> <p>Bu görüş doğrultusunda yapılan bu çalışmanın amacı; çalışanların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma sonucunda işten ayrılma niyetinin gelişip gelişmediğini ortaya koymaktır. Çalışma, Sakarya ilindeki kamu hastanelerinde görev yapmakta olan sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmaya 350 sağlık çalışanı katılmıştır. Çalışmada Putnam ve Wilson (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği ve Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.</p> <p>Çalışmadan elde edilen bulgulara göre kaçınma boyutu ile kontrol ve uzlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamasına karşılık, uzlaşma ile kaçınma ve kontrol; işbirliği ile kontrol arasında istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile çatışma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Cinsiyet esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre kontrol ve işbirliği boyutunda, yaş ve çalışma süreleri esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre kaçınma ve işbirliği boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim durumu, yaş ve görev süreleri esas alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetinde istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Çalışmanın bulgularına göre çatışmanın işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi yoktur. Çalışanlar çatışma içine girmelerine rağmen işten ayrılmayı düşünmemektedirler.</p>	
Anahtar Kelimeler: Çatışma, İşten Ayrılma Niyeti, Sağlık Çalışanları	

Title of the Thesis: The Relationship Between Conflict Management and Intention to Quit: A Research on Health Professionals	
Author: Sadriye USLU	Supervisor: Assoc. Prof. Mahmut AKBOLAT
Date: 08.09.215	Nu. of Pages: viii (pre text)+ 82 main body+ 3 appendices
Department: Health Management	Subfield: Health Management
<p>It is quite important for the benefit of organization that conflict, which has continued throughout the human history, has experienced in almost every field of human life, and is an inevitable reality of modern life and organizational life, must be perceived and managed properly. When it is not managed properly, it reduces the job satisfaction and performance of employees by causing to disagreements, incompatibilities, and oppositions. As a result, employees are likely to develop an intention to quit. In this regard, the aim of this study is to determine that after a conflict between the employees and their managers brings about the intention to quit or not.</p> <p>The study was conducted on health professionals working in public hospitals located in Sakarya province. 350 health professionals participated in the study. Organizational Communication Conflict Instrument developed by Putnam and Wilson (1992) and Turnover Intention Scale developed by Wayne <i>et al.</i> (1997) were used. The validity and reliability analyses of the scales were carried out. The data were analyzed through descriptive statistical methods, correlation analysis, regression analysis, independent-samples t-test, and one-way analysis of variance.</p> <p>The research findings indicate that avoidance does not have a statistically significant relationship with control and compromise, but compromise has a statistically significant relationship with avoidance and control, and collaboration has a statistically significant relationship with control. There is no statistically significant relationship between intention to quit and conflict. The results of the analysis based on gender indicate that there is a significant difference between the female and male in terms of control and collaboration. The results of analysis on the basis of age and term of employment show that there is a statistically significant difference between the participants in terms of avoidance and collaboration. The analysis results based on educational status, age, and term of office demonstrate that there is a statistically significant difference between the participants in terms of intention to quit. The research findings reveal that conflict has no influence on intention to quit. In other words, employees do not intend to quit job though they are involved in a conflict.</p>	
Key Words: Conflict, Intention to Quit, Health Care Workers	

GİRİŞ

Örgütsel çatışmalar; örgütlerin etkinliğini, performansını, gelişimini azaltan ya da artıran faktörlerin başında gelir ve bu nedenle kaçınılması gereken bir konu değildir. Bunun yerine önce çatışmanın nedenlerini ortaya çıkarmak ve daha sonra da çatışanın yönetilmesi gerekir. Ancak, çatışmanın pek çok nedeni vardır ve bu nedenler arasında bireyler arasındaki farklılıklar temel neden olarak kabul edilebilir ve modern toplumun vazgeçilmez bir unsuru olarak yer alır.

Çatışma kavramını tanımlamak oldukça güçtür. Genel olarak örgüt içindeki zıtlıkları ve anlaşmazlıkları ifade eden çatışma kavramı, yöneticileri en çok ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Çünkü bu durum örgüt içindeki bireyler arası enerji kaybına neden olduğu kadar, örgütün hizmet verdiği toplumun özellikle de sağlık hizmetlerinden yararlanan bireylerin bu durumdan olumsuz etkilenmelerine yol açmaktadır. Çatışmanın en çok yaşandığı yer olan hastanelerde çalışan bireylerin kendileri, iş arkadaşları, hizmet verdikleri bireyler ve özellikle de yöneticileri ile yaşadıkları çatışma, var olan örgütsel ve bilimsel potansiyelin etkin bir biçimde kullanılmasını engellemektedir.

Doğru ve etkin yönetildiği zaman huzurlu, güvenli ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasına neden olan çatışma, yanlış yönetildiğinde ise çalışanların motivasyon düzeyini düşürerek etkinliğin ve verimliliğin azalmasına, hatta işten ayrılmak istemelerine neden olabilmektedir.

Çalışmanın Konusu

Sağlık kurumlarında hem çalışan meslek gruplarının oldukça fazla olması, meslek gruplarının görev, yetki ve sorumluluklarının belirsiz olması, hem de nitelikleri yüksek birçok meslek grubunun bir arada çalışmak zorunda olması ve özel teknik cihazların sayıca hızlı artışı, hastanelerin aşırı derecede kompleks bir hale gelmesine neden olmuş ve büyük bir çatışma potansiyelini de beraberinde getirmektedir.

Uzman ve kalifiye çalışanların ayrılması sebebiyle örgütte büyük bir problem olarak görülen işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Bartlett,1999:70). İşletmelerde çalışanların sık sık işten ayrılmaları, özellikle hastane işletmeleri gibi yönetimi zor, günün her saatinde kesintisiz hizmet veren ve uzmanlığın oldukça önemli olduğu yapılarda önemli sıkıntılara neden olmaktadır.

Bu tez kapsamında; birinci bölümde çatışma kavramı ele alınarak, çatışmanın tanımı, çatışma kavramına ilişkin yaklaşımlar, çatışmanın türleri ve nedenleri, sonuçları ve çözümleme teknikleri ile çatışma yönetimi hakkında literatür bilgileri sunulmaktadır.. İkinci bölümde; işten ayrılma niyeti kavramı incelenmektedir. Bu kapsamda işten ayrılma niyetinin aşamaları, nedenleri, sonuçları ve önlenmesi ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise; , araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli, araştırma hipotezleri ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise, araştırmada elde edilen sonuçlar ile diğer çalışmaların sonuçları karşılaştırılarak, değerlendirme ve önerilerde bulunmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının yöneticileri ile yaşadıkları çatışma sonucunda, çatışmanın ortadan kaldırılması için ortaya koyabilecekleri davranış biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada, sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetimi becerileri ve işten ayrılma niyetinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını incelenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Sağlık örgütlerinde, bireylere verilen koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri her ne kadar gelişmiş teknolojik araç-gereç, cihaz ve malzemeler kullanılarak verilse de, bu hizmetlerin sunumunda insan kaynağı önemli bir rol oynamaktadır. Gerek tüm bu sağlık hizmetlerinin sunumunda, gerekse bu hizmetleri sunarken kullanılan teknolojinin kullanımında büyük etken olan insan kaynağının

yönetilmesi, örgütün verimliliği ve devamlılığı açısından her geçen gün daha fazla öneme sahip olmaktadır.

Örgütler, bireylerin ya da grupların tek başlarına yapamadıkları işleri başarabilmek için bir araya gelerek ihtiyaçlarını, fikirlerini, bakış açılarını, değerlerini karşılıklı olarak paylaştıkları yapılardır. Farklı yetenek ve bakış açılarına sahip olan bu birey ya da grupların çalışmalarında ortaya çıkan karşılıklı ve karmaşık ilişkiler örgütlerde çeşitli çatışmaların neden olmasına sebep olmaktadır.

Sağlık hizmetleri kesintisiz verilen, ertelenmesi mümkün olmayan, hata kabul etmeyen ya da hataların ağır sonuçlara sebep olduğu, yoğun stres altında çalışılan, hizmet verilen bireylere ve vakalara göre farklılık gösteren insan odaklı hizmetlerdir. Böylesine karmaşık bir sistemde yaşanacak çatışmalar da kaçınılmazdır. Bu sebeple çatışmaların yöneticiler tarafından iyi bir şekilde analiz edilerek zarardan çok yarara dönüştürülmesi önemlidir. Aksi takdirde sektör için iyi yetişmiş çalışanların işten ayrılmasına kadar gidebilecek sonuçlar meydana gelebilir.

Bu çalışmaya ilişkin literatür incelemesinden çatışma ve işten ayrılma niyeti ile ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çatışma yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışmanın bu yönüyle önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma giriş ile sonuç ve öneriler dışında üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde çatışma kavramı genel olarak incelenmiştir. Örgüt farklılıkları göz ardı edilerek çatışma en geniş haliyle tanımlanmış; çatışma kavramına geçmişten bu yana olan yaklaşımlar ele alınarak, türleri, sebepleri ve sonuçları açıklanmıştır. Bölümün sonunda çatışma yönetimi ve çözümleme teknikleri incelenmiştir.

İkinci bölümde ise işten ayrılma niyeti tanımlanarak nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi ve bulguları üzerinde durulmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen bulgulardan yararlanılarak çalışmanın sonuçları

ortaya konulmakta ve gerek alana, gerekse daha sonra bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmaktadır.

Bu bağlamda Sakarya'daki kamu hastanelerinde görevli sağlık çalışanlarına uygulanan anket ile çatışmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisini istatistiksel analizlerle açıklanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın örneklemini Sakarya ilindeki kamu hastanelerinde görev yapan 350 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma modelinde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken; çatışma yönetimi ise bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak, Putnam ve Wilson (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel İletişim atışma Ölçeği ve Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmaktadır. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin yanı sıra, korelasyon ve regresyon analizleri ile bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmaktadır.

BÖLÜM 1: ÇATIŞMA KAVRAMI

Bu bölümde çatışma kavramı tanımlanmakta ve çatışma türleri, nedenleri, süreci, sonuçları incelenmektedir. Çatışma yönetimi ve çözümlene teknikleri üzerinde durularak, çalışmanın amacı gereği yöneticilerin bu teknikleri kullanmalarının önemi vurgulanmıştır.

1.1. Çatışmanın Tanımı

İnsanın var olduğu her alanda kaçınılmaz bir durum olan çatışma, bireylerin ve grupların ihtiyaçları ile ilgili olarak farklı alanlarda ortaya çıkmaktadır. Bütün canlıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmeleri ve yeri geldiğinde çatışmaları gerekmektedir. Darwin, evrim teorisinde tüm doğanın bir savaş içinde olduğunu belirtir. İnsanoğlunun gelişmesinin çevresiyle olan çatışmasından dolayı ortaya çıktığına inanır (Rahim,1992:3).

Çatışma, bilim adamları tarafından farklı açılardan incelendiği için bu konuda ortak bir tanım bulmanın oldukça güç olduğu söylenebilir (Eroğlu,1992:4). Sadece işletmelere ya da insanlara özgü bir süreç olmayan çatışmanın; felsefe, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve antropoloji gibi bilimlerle de ilişkili olarak bu kadar geniş anlamda incelenmesi, tanımlanmasını oldukça güçleştirmektedir (Yeniçeri, 2009:38).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde çatışmaların sadece kişiler arası değil, örgüt içi ve örgütler arası da olabildiği görülmektedir. Pek çok araştırma sonucunda çatışmanın ana nedeninin iletişim, amaç farklılıkları, kısıtlı kaynak kullanımı ve farklı dal uzmanlaşmaları olduğu ileri sürülmektedir (Baltacı, 2013:32). Bu sebeple de çatışma kavramını tanımlamak zorlaşır.

Sözlük anlamına bakacak olursak Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü' ne göre çatışma;

1. Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum,
2. Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2014).

Bazı kaynaklara göre ise çatışma, insanlar açısından fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginlikler olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 1996:261).

Robbins ve Judge (2011: 23) çatışmayı genel anlamda, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanan kavram olarak tanımlamaktadır.

İki taraf belli bir hususta anlaşmazlığa düştüğü zaman çatışma meydana gelir ve en azından bir taraf bu anlaşmazlığın farkında olmalıdır (Keenan, 1994:9). Yine farklı bir kaynaktan organizasyonda astlar ve üstler arasında bağdaşmayan ya da karşılıklı ihtiyaçlardan çıkan zihinsel mücadele olarak çatışmayı tanımlamışlardır (Pondy, 1983: 23).

Çatışma nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 2013: 646). Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini diğer tarafa kabul ettirmek peşindedirler (Carlisle, 1976:434).

Özet olarak çatışma kavramını, birbiri etkileşim içinde olan bireyler ya da gruplar arasındaki ilgi, ihtiyaç, fikir, amaç, değer ya da algı zıtlıklarından doğan anlaşmazlık durumu şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca çatışmalar, bireyler arası iletişim ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir (Koçak, 2012: 3).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, her ne kadar negatif bir durum gibi algılsa da çatışma kavramını olumsuz olarak değerlendirmemek gerekir. Çatışmalar aynı zamanda örgüt içinde farklı fikirlerin oluşmasını ve rekabeti sağlayarak yenilikleri ve yaratıcılığı meydana getirir. Bu nedenle çatışmaları tamamen yok etmek yerine onları doğru bir biçimde yöneterek fırsata çevirmek ve çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerini kullanmak gerekir. Bu noktada da yöneticilere büyük roller düşer.

Çatışma, örgütte olması gereken temel yapı taşlarından birisidir. İyi yönetildiği zaman huzurlu, güvenli, verimli ve etkin bir ortama neden olan çatışma, kötü yönetildiğinde ise çalışanların motivasyon düzeyini düşürerek etkinliğin ve verimliliğin azalmasına hatta işten ayrılmak istemelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla çatışma mutlaka çözümlenmesi gereken bir durumdur. Aksi takdirde, bireyler üzerinde ileri düzeyde

ruhsal rahatsızlıklara yol açan sorunlar ortaya çıkabileceği gibi örgütsel açıdan performansın, tatminsizliğin ve işletmede toplam verimin düşmesi de karşılaşılabilecek sorunlar arasındadır.

1.2. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Çatışma alanına yönelik kuramsal yaklaşımlar, yer aldıkları sosyoekonomik akımların etkisiyle şekillenen örgüt yönetimlerinin anlayışına göre farklılık göstermektedir (Özmen, 1997: 16). Bu kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, bunların genel olarak üç başlık altında toplandığı görülmektedir (Uysal, 2004: 10).

1.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Klasik yönetim anlayışına sahip yöneticiler, çatışmanın örgüt için zararlı olduğuna ve ortadan kaldırılması gerektiğine inanmaktadırlar. 1930 ve 1940 yılları arasında Neo-klasik örgüt görüşü de bu yaklaşımı desteklemiş ve bu dönemde yapılan Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz iletişim, yönetimin çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi gibi örgütsel açıdan yeterince işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğu ortaya koymuştur (Uysal, 2004: 10). Ayrıca bu görüşün, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini engellediğini ve negatif duygulara kapılmalarına neden olduğunu söyleyebiliriz.

1.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Neo-klasik yaklaşımda çatışmaya, klasik yaklaşıma göre biraz daha ılımlı bakıldığını görebilmekteyiz. Klasik kuramcılara bir anti-tez olarak çıkan neo-klasik yaklaşımda, çatışmanın gerçek olduğu kabul edilmiş ve çatışma benimsenmiştir (Pelit,2003: 39). Çatışmanın kaçınılmaz olmasından dolayı varlığı kabul edilmelidir.

1.2.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern yaklaşım, klasik ve neo-klasik yaklaşımlardan ayrılarak çatışmayı tümüyle benimser ve faydalı olduğunu savunur. Kurumlarda meydana gelen çatışmalar, yenilikçi bir anlayışla ortaya konulmuştur. İş verimliliğinin etkinliği için, belirli bir düzeyde ve aşırıya kaçmayan gerilim ve çatışma ortamının varlığı şart olarak görülmektedir. Bu tür çatışmalar, çalışanlar üzerinde motivasyon etkisi yaratabilmekte ve üreticiliği artırmaktadır (Silah, 2005:226). Ayrıca bu yaklaşıma göre kurumsal çatışma, etkili

yönetimin bir göstergesidir. Fakat kontrol dışı ve yönetilemeyen çatışmaların bireye ve kuruma zarar verdiği görülmektedir (Karip, 2003: 8). Dolayısıyla yöneticiye bu konuda önemli görevler düşmektedir. Yönetici bu çatışmaları organizasyonun gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmelidir.

Tablo 1’ de çatışma kavramına ilişkin yaklaşımlar arasındaki farklar görülmektedir.

Tablo 1

Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
<ol style="list-style-type: none">1. Çatışmadan kaçınılabılır.2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarımını (performans) engeller.4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	<ol style="list-style-type: none">1. Çatışma kaçınılmazdır.2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Robbins, 1998:392

1.3. Çatışma Türleri

İnsanlar arası farklılıkların, sosyal çeşitliliğin ve çok yönlü etkileşimin doğal sonucu olan çatışmalar, değerlendirildikleri konu açısından çeşitli sınıflandırmalarla ele alınmaktadır. Bu sınıflandırmalar, çatışmaların doğru şekilde anlaşılır ve değerlendirilir (Koçak, 2012:3).

Yapılan çalışmalara bakıldığında; örgütlerde meydana gelen çatışmaların farklı başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak en yaygın sınıflandırma; çatışmaların kişisel ve ikili olarak iki grup halinde yapılan sınıflandırmasıdır. Çünkü ne isim verilirse verilsin çatışma, kişinin ve kişilerin gerçekleştirdiği süreçtir. Kişi çatışmayı ya kendi içinde yaşar ya da çatışma, onu yaşatan kişilerce yaşanır (Başaran, 1992:264).

Dinçer ve Fidan (1996:361) da yaptıkları bir çalışmada, çatışmanın yalnızca kişiler arasında görülen bir olgu olmadığına dikkat çekmişlerdir. Örgütlerde insanların oluşturduğu grupların da kendi aralarında çatışmaları söz konusu olduğunu düşünmektedirler.

Koçel (2013:647-650) ise genel olarak çatışmaları; fonksiyonelliğine göre, ortaya çıkış şekline göre, taraflarına göre, organizasyon içindeki yerlerine göre ve amaç, rol, kurumlaşmış ve beliren çatışma ayrımı olarak beş sınıfa ayırmıştır.

1.3.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Fonksiyonelliğine göre çatışmaları, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak inceleyebiliriz.

1.3.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışmalar

Fonksiyonel olan çatışmaların, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalar olduğu görülmektedir. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eder. Bu nedenle de, ortaya çıkan çatışmalar sayesinde, bu sorunlar yöneticiler tarafından dikkate alınır. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2013:647).

Diğer taraftan bir örgütte yaşanan çatışmaların fonksiyonel olarak değerlendirilmesi, tamamen örgüt yöneticilerin bakış açılarına bağlıdır. Kimi durumda örgütte yeniliğin ya da yaratıcılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecek bir çatışma, beceriksiz bir yöneticinin elinde fonksiyonel olmadığı düşüncesiyle bastırılabilir (Başak, 2010: 16).

1.3.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, genellikle iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun yıkıcı fikir ayrılıklarında olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tür çatışmalar yoğunlaşmayı yapılan iş üzerinden uzaklaştırır, çatışmanın ve çatışmaya dahil olan kişilerin üzerinde odaklanılmasına sebep olmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar; negatif önyargılar, zayıf iletişim, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlar doğurur ve hatta sabotaja kadar gidebilmektedir (Sims, 2004:246).

İşletmeyi amaçlarına ulaşıktan alıkoyan bu çatışmaların, amaçları gerçekleştirmeye hiçbir katkısı olmadığı söylenebilir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almıştır (Miles, 1980:123).

1.3.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Çatışma, süreçsel bir olgu olarak kişi veya kişiler üzerindeki etkilerine göre; potansiyel (gizli) çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak 4 başlık altında incelenmiştir (Bobbitt, ve diğerleri, 1974:138).

Potansiyel çatışma, örgütlerde mevcut olmayan ancak ortaya çıkması muhtemel ve çatışmaya neden olabilecek durumlardır. Örnek verecek olursak; bir işletmede kaynakların sınırlı olması ve bu durumda yaşanacak rekabet, amaçlar konusundaki farklılıklar gibi durumlar çatışmaya neden olabilecek durumlardır.

Algılanan çatışma, bir veya birkaç kişi tarafından çatışmanın meydana gelmesine neden olan koşulların farkına varılmasıdır (Robbins, 2003: 168). Çatışmaya konu olan tarafların, olayları ve durumu, bir çatışma ortamı olarak algılamaları ile ilgilidir.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların duygularını ifade etmektedir. Bu çatışma türünde bireyler henüz bir eylem gerçekleştirmemiş olsa da, yoğun kızgınlık, kırgınlık, öfke veya endişe gibi hisler besliyor olabilirler.

Hissedilen çatışmada taraflar arasında bir kutuplaşma yaşanır ve durum, örgüt verimliliği için zararlıdır. Herkes kendi bakış açısına göre tartışır. Sorunun aslı bir ölçüde ortaya çıksa da kimse onu çözmek için bir şey yapmaz. Çatışma büyüğünde onu yönetmek daha da zorlaşır. (Jones, 2001: 426) .

Algılanan çatışmada, taraflardan biri diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler. Her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta şiddet uygulama şeklinde meydana gelebilir (Koçel, 2013:648).

1.3.3. Taraflarına Göre Çatışma

Yaşanan çatışmaların değerlendirilmesinde çatışmaya taraf olabilecek bireyler de önemli role sahiptir. Stoner (1978: 347) de çatışmaya taraf olan unsurları beş başlık altında sınıflandırmıştır:

1. Kişilerin kendi içlerindeki çatışma,
2. Kişilerarası çatışma,
3. Kişiler ve gruplar arası çatışma,
4. Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar,
5. Organizasyonlar arası çatışmalar.

Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma (Bireysel Çatışma)

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmemesi ya da aynı anda birden fazla seçenekle karşılaşması ve bu seçeneklerin kendi içlerinde çelişkili olmaları durumunda ne yapacağına karar verememesi durumunda ortaya çıkar. Ayrıca kişiye yapılabileceğinden fazla rol yüklenmesi de bireyin kendi içinde çatışmasına yol açabilmektedir. (Can, 2005: 380).

Dolayısıyla bireyin yapmak istediklerini uygulayamadığı ve çevresindeki insanların kendisi ile ilgili beklentilerinin yüksek olduğu bu durumlarda, kişi kendisini baskı altında hissetmektedir. Bu durum bir süre sonra rahatsızlık yaratacağından dolayı kişi kendisini kızgın ve huzursuz hissetmektedir (Şimşek, 2002:295).

Bireysel çatışmalar genel olarak 3 çeşittir (Cüceloğlu, 2004:282):

1. Yaklaşma – Yaklaşma (Yanaşma- Yanaşma) Çatışması: Bireyin iki cazip iş fırsatı ile karşılaşması durumunda hangisini seçeceğine karar veremez ve bu çatışma türü ortaya çıkar (Yeniçeri,2009:110). İki durum da birey için olumludur.

2. Kaçınma- Kaçınma Çatışması: Bireyin hoşuna gitmeyen iki durumdan da kaçınmasına rağmen birisini kabul etmek zorunda kaldığı durumlardır (Hicks, 1979:179).

3. Yaklaşma – Kaçınma Çatışması: Bazen bir amaç aynı zamanda hem istenilen hem de istenilmeyen özelliklere sahip olur. Bu durumda kişi o amaca hem yaklaşmak hem de

ondan kaçmak ister. Bu durumda yaklaşma- kaçınma çatışması ortaya çıkar (Cüceloğlu, 2004:283). Çözümü en zor olan çatışma türüdür.

Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çatışma içinde olması durumudur. Bu tür çatışmalarda bireyler aynı hiyerarşik düzeyde olabileceği gibi farklı hiyerarşik düzeyde de bulunabilmektedir. Bu tür çatışmanın en önemli nedenlerinden birisi kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgilerin ve değer yargılarının birbirlerinden farklı olmasıdır (Koçel, 2013:649).

Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Kişiler ve gruplar arası çatışma ya da diğer bir deyişle birey-organizasyon çatışması ise; kişilerin gruplar tarafından belirli kuralları kabul etmeye zorlanmaları sonucu oluşmaktadır. Grup amaçlarını, hedeflerini, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma içine girmektedirler. Kişi aynı zamanda grup üyesi ise grup içi çatışmadan söz edilmektedir. Kişinin grup değerleriyle bütünleşemediği durumlarda gruptan ayrılması ya da çıkartılması karşılaşılabilecek bir durumdur. Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar (Eren, 2001:551).

Gruplar arası çatışmalar, organizasyonlarda en çok rastlanan çatışma türüdür. Aynı organizasyonda çalışan farklı grupların yapı ve amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır (Koçel, 2013:649). Çatışma yaşayan gruplara yönetim ile personel, üretim ve muhasebe gibi birimler örnek verilebilir (Rahim, 2001:23-24).

Organizasyonlar Arası Çatışma

Organizasyonlar arası çatışma ise, organizasyonun kendi dışındaki diğer organizasyonlar ile olan uyuşmazlıklarını kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2001:552). Bu tür çatışmaların örgütün verimlilik, amaç ve etkinliği üzerindeki tesirleri oldukça önemlidir. Muzaffer Şerif ve arkadaşları gruplar arası çatışmaların ortaya çıkışı için gerekli şartları oluşturarak deneyler yapmışlardır. İki

gruba ayrılan çocuklar arasında şiddetli rekabet ortamı oluşturulmuş ve meydana gelen davranış değişiklikleri tespit edilmiştir (Şerif, 1987:16). Muzaffer Şerif' in ardından birçok araştırmacı bu tür deneylere ve araştırmalara devam etmiş ve gruplar arası çatışmaların grup içinde dayanışmanın ve bağlılığın yükselmesi, grup norm ve ilkelerine saygının artması, liderlik anlayışının değişmesi gibi sonuçlara ulaşırken, gruplar arasında da gelen mesajların farklı algılanması, iletişimin kesilmesi, önyargılı bakış açıları gibi sonuçlar elde edilmiştir (Şimşek,1987:58).

1.3.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

McFarland, yaptığı bir çalışmada çatışmaları örgüt içindeki yeri ve düzeyine göre; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması olarak üç sınıfa ayırmaktadır (Dalton, 1979:409).

Bir örgütte as-üst konumundaki kişiler arasında meydana gelen çatışma dikey çatışmadır. Yatay çatışma ise örgütteki aynı düzeydeki kişi ve gruplar arasında meydana gelen çatışmadır (Can, 2005:378). Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir.

Bir örgütte, komuta yöneticileri yetkilerini hiyerarşiden, kurmay yöneticileri ise yetkilerini uzman olmalarından almaktadırlar. Bundan dolayı da; kurmay olan ve danışma biriminde çalışanlar, yürütme yetkisine sahip değildirler. Emir – komuta ve kurmay arasındaki çatışmalar ise, geliştirdikleri bazı önerileri komuta personellere kabul ettirmeye çalışan kurmay personeller ile bu önerileri kabullenmeyen komuta personeller arasında gerçekleşmektedir (Seval, 2001:248-249). Araştırmalar incelendiğinde emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında yaşanan çatışma en çok bilinen ve en sık görülen çatışma türü olduğu görülmektedir (Koçel, 2013:650).

Emir-Komuta ve kurmay personel arasında yaşanan çatışmaların temelini, komuta ve kurmay personellerinin birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları oluşturmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılara, farklı amaçlara ve farklı ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar, komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerine sebep olurken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Türkel, 2000:112).

1.3.5. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı

Hodgetts ve Altman (1979: 348) ise çatışmayı;

1. Amaç çatışmaları,
2. Rol çatışmaları,
3. Kurumlaşmış çatışma ve
4. Beliren çatışma olarak sınıflandırmaktadır.

Amaç çatışmaları, örgütlerde kişiler ile gruplar arasında amaç farklılıklarından dolayı ortaya çıkan çatışmalar olarak değerlendirilir ve çok sık rastlanılan bir çatışma türüdür. Tarafların tercih ettikleri amaç ya da hedeflerin birbirlerine zıt düşmesi ile gerçekleşebileceği gibi bir tarafın amacının gerçekleşmesi ile diğer tarafın amacının ortadan kaybolması ile de ortaya çıkabilmektedir (Rahim, 2001: 21-23).

Kişisel çatışmalardan en önemlisi ise, rol çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol çatışması; kişinin üstlendiği rol ile başkalarının ondan beklediği rol arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu tür çatışmalar kişi üzerinde büyük streslere neden olabilir. Kişinin kendisinden çok şey beklediğini bilmesi ancak yetersizliği nedeni ile beklentileri karşılayamaması rol çatışmasına örnek verilebilir.

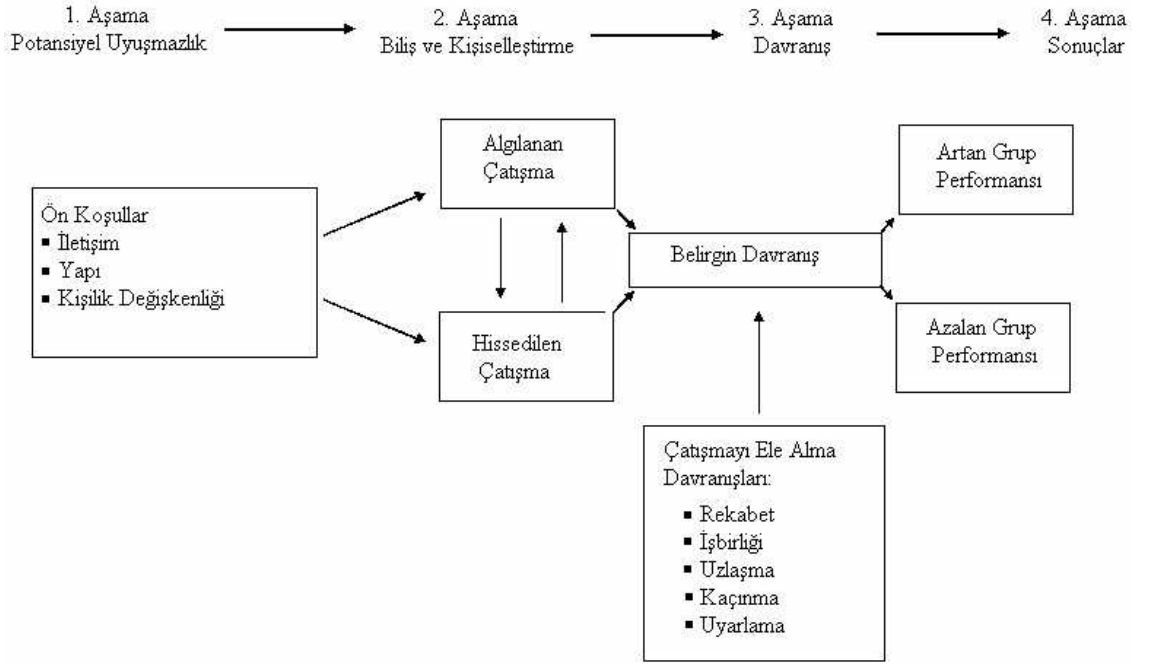
McFarland'ın yaptığı tanıma göre, çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmanın çözüm yollarının içinde bulunan toplumsal sistem tarafından konulduğu ve çatışma meydana gelmesi durumunda nasıl bir çözüm süreci izlenileceğinin önceden kurallara bağlandığı çatışmalara kurumlaşmış çatışma denilmektedir. Bu tür çatışmalara; işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalar uyuşmazlıkların, grev-lokavt gibi konuların birtakım yasal düzenlemelerle belli çözüm yöntemlerine bağlanması örnek verilebilir. (Koçel, 2013: 650). Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde davrandıklarından, tepkileri önceden kestirilebilir bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşmamış çatışmalar örgüt içinde her an gerçekleşmesi muhtemel ve davranışların önceden anlaşılacağı etkileşimleri ifade etmektedir (Rahim, 2001:21-23).

Herbert yaptığı çalışmasında beliren çatışmayı emir komuta-kurmay personeli arasında yaşanan çatışmalar olarak tanımlamıştır. Bu tür çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir (Herbert, 1981:371).

1.4. Çatışma Süreci

Robbins (1994:172) yaptığı araştırmalarda çatışma sürecinin dört aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Ortaya çıkış şekline göre çatışma türlerinde de bu aşamaları görebiliriz. İlk aşamada yani potansiyel çatışma aşamasında, çatışma oluşturabilecek nedenlerin varlığı söz konusudur. İkinci aşama, potansiyel çatışmanın negatif etkilerinin hissedilmeye ve gerçekleşmeye başladığı süreçtir. Bu aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır ve bu aşamada düşünceler ve niyetler nettir. Dördüncü yani son aşama ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Çatışmanın görünen kısmı olan davranışlar ve bu davranışların geri bildirimleri yani sonuçlarıdır (Robbins,1994: 171; Sutterfield ve diğerleri,2007: 87).

Çatışma oluşum süreci şekilde 1' deki gibidir (Robbins, 1994: 172).



Şekil 1. Çatışma Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Robbins,1994: 172.

1.5. Çatışma Nedenleri

Etkili bir çatışma yönetimi açısından, örgütlerde çatışmaların iyi teşhis edilmesi, nedenlerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Örgütlerde çatışmalar çok çeşitli

nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Sökmen bu nedenleri özelliklerine göre kişisel çatışma faktörleri, iletişim ile ilgili çatışma faktörleri ve örgütsel yapı ve yönetim ile ilgili çatışma faktörleri olarak üç grupta toplamaktadır (Sökmen, 2010:245). Bunları sırasıyla incelemeden önce çatışma nedenlerine genel olarak bakacak olursak; Kilmann ve Thomas'ın (1978) çatışma davranışlarına kaynaklık eden içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki boyut öne sürdüklerini ve bu faktörlerin her birini “olaylar” ve “durumlar” kapsamında ele aldıklarını görebiliriz.

Tablo 2’de çatışma davranışlarının kaynaklarına yönelik dört bakış açısı yer almakta ve örneklendirilmektedir.

Tablo 2
Çatışma Kaynaklarına Yönelik Dört Bakış Açısı

	Olaylar (Süreç)	Durumlar (Yapı)
Birey Dışı Kaynaklar	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey dışı olaylar: <ul style="list-style-type: none"> • Tehditler • Olumsuz değerlendirmeler • Saldırıları 	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey dışı durumlar: <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal baskı • Çıkar çatışması • Prosedürler
Birey İçi Kaynaklar	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey içi olaylar: <ul style="list-style-type: none"> • Bastırılmışlık ve gerilim • Stratejiler • Savunma mekanizması 	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey içi durumlar: <ul style="list-style-type: none"> • Motivasyon • Tutum • Beceriler

Kaynak: Kilmann ve Thomas,1978: 62.

1.5.1. Kişisel Çatışma Faktörleri

Rose (1993) yaptığı çalışmasında kişisel çatışmayı; bireyin kendisine, diğerlerine ve davranışlara olan inançları biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre çatışmaların kaynağı psikolojik ve kültürel

farklılıklardır. Bu faktörler arasında kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, rol ve statü farklılıkları ile engellenme gibi faktörlerden söz edilmektedir (Karip, 2012: 26).

1.5.1.1. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda kişilik farklılıkları oldukça sık görülmektedir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilerin birbirleriyle rekabet içinde olmalarının dolayısıyla da çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve iş dışı nedenlerle de birbirleriyle çelişebilirler. Bu durumun onların örgütlerindeki performanslarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir (Koçel, 2013:653).

Mayer de (1990) farklılıkların ve uyuşmazlıkların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesinin bireyin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklandığını vurgulamaktadır:

1. Başkalarının yanlışlarını ortaya çıkarmak.
2. Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda sürekli olarak yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak.
3. Egonun doyumsuz olması (Karip, 2010: 27).

1.5.1.2. Amaç Farklılıkları

Her birey farklı tutum, değer ve amaca sahiptir. Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar, bireylerin farklı kültürleri, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişisel farklılıkları nedeniyle amaçlar değişiklikler göstermektedir.

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalara sebep olan diğer bir nedendir. Yöneticiler işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Williams, 1979:348). Ortak amaçlar belirlenirken; bu farklılıklardan kaynaklanan değişik yaklaşımlar ortaya çıkar. Ayrıca örgüt içinde farklı işlevlerle uğraşan bölümlerin farklı amaçlarının olması da, bu bölüm çalışanları arasındaki farklı beklentiler nedeniyle çatışmaya neden olabilmektedir (Sökmen, 2010:

246). Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de örgütte çatışmaya neden olabilmektedir.

Ayrıca örgütsel bir amaca ulaşmayı hedefleyen bireyin bu çabası engellendiğinde birey, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşer. Başka bir birey tarafından engelleniyorsa ona yönelik saldırganlık ve düşmanlık hissedebilir.

Amaç farklılıklarına hastanelerde örgüt içinde doktor–hemşire, idari personel–sağlık personeli arasından yaşanan çatışmalar gibi birçok amaç farklılığından kaynaklanan çatışma örnek verilebilir.

1.5.1.3. Rol ve Statü Farklılıkları

Örgütlerde bazı kişi veya gruplar kendi statülerini ya da başka bölümde çalışanların statülerini daha yüksek veya prestijli olarak görebilir. Aynı şekilde belirli kişi ya da gruplar da kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestijli görebilir. Bu durum organizasyon içinde bireysel farklılaşmayı artırır ve bilgi akışının kesilmesine yol açabilir (Koçel, 2013:652). Örneğin hastane içinde lisans mezunu hemşireler, kendi statülerini lise mezunu hemşirelerden daha üstün olarak görebilir ve bu durumda lisans mezunu hemşireler ile lise mezunu hemşireler arasında çatışma ortaya çıkabilmektedir.

1.5.2. İletişim ile İlgili Çatışma Faktörleri

İletişim, çatışma süreci için oldukça büyük bir role sahiptir. İletişim süreci, mesajların kaynaktan alıcıya iletilmesi olarak tanımlandığında, örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel değişkenler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir (McKenna, 2000: 418–419). Mesaj akışındaki yanlış anlaşılmalara, gecikmeler, mesajın açık ve net olmaması, algılanamaması, mesajların filtrelenmesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim eksiklikleri; kişilerin veya grupların farklı davranışlar sergilemesine ve kararlar almasına neden olabilir (Koçel, 2013:652). Çünkü bireylerin mesaj alırken, gönderirken ve yorumlarken diğer kişilerin kültürel kategorilerini ve düşünce yapılarını göz önüne almaması durumlarında, yanlış algılamalar ve yanlış anlamalar meydana gelebilir. Böylece kişiler arası çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Türnüklü, 2006: 18-19).

İletişimi olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerin bazıları şunlardır. (Bakan, 2004:394).

1. Kişisel Faktörler: Verici ve alıcının bireysel amaçları, arzu ve istekleri, kültür düzeyleri, duyguları, ihtirasları, değer yargıları ve alışkanlıkları.
2. Fiziksel Faktörler: İletişimin yapıldığı ortamda var olan gürültü ya da iletişim kanalındaki parazit, hava koşullarının bozuk oluşu, elektronik iletişim hatlarındaki yetersizlikler, hatların çok meşgul olması, iyi düzenlenmemiş web sayfaları ve yanlış kodlanan e- mail mesajları gibi.
3. Mesajın oluşturulmasında kullanılan semboller.
4. Zaman darlığı ve baskısı
5. Peşin değer yargıları ve algılamada seçicilik.
6. Diğer faktörler: Dil güçlükleri, dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler, ifade açıklığının bulunmamasından, geri beslemeden, örgütte hiyerarşik yapının (dikey kademenin) fazla olmasından, yönetici ile ast arasındaki diyalog eksikliğinden, beden dilini iyi kullanamamaktan ya da beden dilini bilmemekten, haberleşme kaynağına güvensizlikten doğan engeller. İletişimi olumsuz yönde etkileyen tüm bu faktörler kişiler veya gruplar arasında anlaşmazlık yaratarak çatışmaya neden olabilmektedir.

İletişim ile ilgili çatışma faktörlerini gruplayacak olursak:

1.5.2.1. Anlam Güçlükleri

Kişi veya grupların olayları ya da amaçları farklı anlamaları, onlara farklı anlam yüklemeleri de bir çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca kaynağın herhangi bir kelimeye verdiği anlam ile hedefin verdiği anlam farklı olursa, bu da taraflar arasında çatışma nedeni olabilmektedir (Sökmen, 2010:247).

1.5.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Örgüt içerisinde verilerin üstten asta, asttan üste iletilmesi sırasındaki kopukluklar, bilgi akışının yetersiz kalmasına ve başarısızlığa neden olmakta ve bu başarısızlık işbirliğini bozarak çatışma çıkarabilmektedir.

1.5.2.3. İletişim Kaynaklarının Bozukluğu

Örgütsel yapılarda iletişim kanallarının çok fazla olması ya da bu kanalların bazılarının bozukluk olması, mesajın kaynaktan alıcıya gerçek anlamı dışında iletilmesine neden olur. Alıcının mesajı, kaynaktan çıktığı gibi değil de, iletiildiği gibi algılayarak tepki vermesi durumunda kaynak ve alıcı arasında çatışma oluşabilir. Bu tür faktörler genellikle üstten–asta ve asttan–üste gönderilen mesajların iletimi durumunda ast ve üst amir arasında çatışmaya neden olmaktadır.

1.5.3. Örgütsel Yapı ve Yönetim İle İlgili Çatışma Faktörleri

Çatışma faktörlerinin çoğunluğunu örgütsel yapı ve yönetimle ilgili faktörler oluşturmaktadır. Belli başlı faktörler; örgüt büyüklüğü, iş bölümü, örgütsel farklılaşma, amaç farklılığı, örgüt içi güç mücadeleleri, işlevsel bağımlılık, kıt kaynaklar, rekabetçi ödül sistemi, yetki belirsizliği, örgütsel değişim, kontrol biçimi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıkları olabilir (Aslan, 2003: 91).

1.5.3.1. Örgütün Büyüklüğü

Araştırmalar örgütün büyüklüğünün çatışma düzeyini oldukça etkilediğini göstermektedir. Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar da karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Ertürk, 2000:228). Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (Elma ve Demir, 2000: 224). Büyük örgütlerde, örgütsel hedeflerin netliği azalmakta, roller belirsizleşmekte, ilişkiler zorunlu olarak daha biçimselleşmekte, uzmanlaşma bireyin yetki alanını korumak için bir baskı yaratmakta, örgütsel iletişimde kullanılan mesajlar çok sayıda düzeyden geçtiği için bozulma olasılığı artmakta ve koordinasyon sorunları ortaya çıkmaktadır (Bucak, 2010: 73).

1.5.3.2. İş Bölümü

Örgütlerde, toplu çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yürütülebilecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Bu düzenleme iş bölümünü gerektirmektedir. Ancak örgütlerde iş

bölümü sonucunda her bölüm kendi özel kurallarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden; farklı işleri yapan kişi ya da gruplar arasında çatışma çıkmaktadır (Elma ve Demir,2000: 223).

Örgütler yapılması gereken işleri gruplar veya bireyler arasında paylaştırarak çalışanlar arasında iş bölümü oluşturur. Ancak örgütlerde iş bölümü sonucunda her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işler yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise çatışmaya yol açabilmektedir (Solmuş, 2001: 40–49).

1.5.3.3. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri

Örgüt içindeki bireylerin çeşitli nedenlerle sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile karşı karşıya getirebilmektedir. Bu güç alanını arttırmak isteyen bireyler arasında çatışma görülmektedir; çünkü böyle bir tutum içinde davranılırsa sorunların kaynağına inilmekten uzaklaşarak süregelen bir anlaşmazlık yaşanır. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır (Koçel, 2013:653).

1.5.3.4. İşlevsel Bağlılık

İşlevsel bağlılık, örgütteki bölümlerden her birinin kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer bölüm ya da bölümlerin bilgisine hizmetine ya da çıktıklarına bağlı olmalarını kapsamaktadır (Tekarslan, ve diğerleri, 2000:290–291). İş bölümü sonucu örgütlerde bölümler arasında her zaman fonksiyonel bağlılık söz konusudur. Bu nedenle bir bölümde yaşanan olumsuzluk ya da farklılık diğer bölümü de etkileyecektir. W. Alan Randolph organizasyonlardaki fonksiyonel bağımlılığı, Ekip Bağlılığı, Seri Bağlılık ve Karşılıklı Bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır (Randolph,1985:467).

Ekip bağımlılığının söz konusu olabilmesi için iki grubun da aynı organizasyonda yer alması yeterlidir. Aralarında başka bir ilişki olması gerekmez. Seri bağımlılıkta ise işletme içinde bir bölümün üretiminin, diğer bir bölümün faaliyetlerini başlatarak sürdürebilmesi için gerekli olduğu durumlarda söz konusudur. Burada bağımlılık oranı daha yüksek olmaktadır.

Karşılıklı Bağlılık, bağımlılık derecesinin en yüksek olduğu durumdur. Organizasyon içinde yer alan her bir bölümün üretiminin diğer grubun hammaddesini oluşturması halidir (Ertürk, 2000:227). Örnek olarak, hastane işletmelerinin polikliniklerine muayene için gelen hastalara tanı konulmadan önce laboratuvar bulguları istenebilir. Bu durumda laboratuvar, hastadan gerekli numuneyi alır ve sonuçlarını hastane sistemine bırakır. Böylece poliklinikte görev yapan doktor ya da sağlık personeli sistemden hastanın sonuçlarını görüntüleyebilir ve laboratuvar çıktısı, poliklinik hekiminin hammaddesi olur.

Seri bağılılıkta örgütlerdeki bir birimin çıktısı diğer bir birimin girdisi olur. Bu durumda işler birbirine bağlı olarak yürümektedir. Ekip bağılılığında veya karşılıklı bağılılıkta ise; her iki tarafın çıktısı diğerinin girdisi olur (Robbins, 1989:381).

1.5.3.5. Kıt Kaynak Kullanımı

Çatışmaların en önemli sebeplerinden biridir. İnsanlar örgütlerden hayatlarını istedikleri gibi sürdürebilmek için iyi maaş, iş garantisi, sosyal güvence, işlerini güvenli ve huzurlu olarak yapabilmek için de gerekli ortamın sağlanmasını bekler. Yeterince tahsis edilmeyen kaynaklar, birey ya da gruplar arasında rekabete neden olur (Nelson, 1994:393). Örgüt içindeki bu kaynaklar; insan, materyal ve sermayeden (para) oluşmaktadır. Ayrıca kaynakların sınırlı olması, bölümler arasında çalışanların daha çok pay alma amacının güdülmesine neden olabilir. Çünkü daha çok kaynağa sahip bölümler, daha güçlü ve yetkili duruma gelmektedirler (Şimşek,2002: 286).

1.5.3.6. Yetki Belirsizliği

Örgüt içinde tarafların yetki sınırlarının açık ve net olmaması, birbirlerine karşı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise, taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve çatışma için sebepler azalacaktır (Bumin, 2000: 13). Ayrıca yetki belirsizliği ile ortaya çıkan olumsuz sonuçları kimse üstlenmek istemez.

1.5.3.7. Yönetim Yaklaşımındaki Belirsizlikler

Örgütlerde her yönetim farklı yaklaşım sergilemektedir. İnsanların davranış, tutum, amaç ve değerleri nasıl farklıysa yöneticiler de farklı yaklaşımlar tercih edebilirler. Bazı yöneticiler daha otoriter davranırken, bazı yöneticiler demokratik davranır. Diğer taraftan çalışanların da belli bir yaklaşım beklentisi vardır. Bu nedenle burada önemli olan çalışanlar ve yönetim arasındaki tutum ve beklentilerin paralellik göstermesidir diyebiliriz (Akın, 2004:119).

1.5.3.8. Yeni Uzmanlıklar

Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Böylece örgüt içinde çatışma doğar. Bu durumda ortaya çıkan çatışma, yeni uzmanın bürokratik kurallara karşı gelmesi, bürokratik standartları kabul etmemesi, bürokratik denetime karşı direnmesi şeklinde görülür (Elma ve Demir,2000:224).

Çatışma süreci; çatışmanın başlaması gelişmesi ve birtakım çıktılarla son bulması şeklinde belirtilmektedir (Özmen,1997: 22). Robbins' e göre örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir. Potansiyel çatışma denilen ilk aşamada çatışmayı oluşturacak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için bu nedenlerin olması zorunludur (Appelbaum ve diğerleri,1994: 65). Bu nedenler genel olarak iletişim, yapı ve kişisel değişkenlerdir. İletişim bir örgütün vazgeçilmez bir unsurudur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. İletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kırel,2001:208).

Yapı kavramı, grup üyelerine verilen görevlerde uzmanlaşma ve standartlaşma, üyelerin birbirinden farklı olması, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, gruplar arasındaki bağlılığın derecesi gibi kavramları kapsamaktadır. Grup büyüdükçe ve faaliyetlerde uzmanlaşma arttıkça çatışma olasılığı da o kadar artar (Vecchio,1995:470).

Kişisel farklılıklar her zaman görülebilen bir çatışma şeklidir. İnsanlar çıkarlarını çoğu zaman ön plana aldıklarından çıkar birliği olan kişiler zamanla aralarında grup oluşturup çatışma ortamı yaratabilirler ya da kişilerin amaçları örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçları ile ters düşebilir. Değer yargıları farklı olan kişiler de örgütte değişik davranışlar gösterirler. Bazı kişiler daha rasyonel davranış gösterirken diğerleri

rasyonel olmayan davranışlara girebilirler. Çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, gözetim şekli, ödüller ve mevkilerle ilgilidir (Özkalp ve Kirel, 2001:208).

Çatışma sürecindeki ikinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamına gelen biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine ulaşır.

Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Çatışma bu aşamada ortaya çıkar. Bu aşamada ortaya çıkan davranışlar; rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma veya zorlama şeklinde olabilir (Appelbaum ve diğerleri., 1994: 65). Çatışma açığa çıktığında taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir (Özkalp ve Kirel, 2001:209).

Son aşama ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bütün bu faktörler sonucunda çatışmanın, ya grup performansını artıcı yönde ya da azaltıcı yönde sonuçlanacağı vurgulanmaktadır (Robbins, 1994: 172).

1.6. Çatışmanın Sonuçları

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, genel olarak olumsuz olarak algılansa da yeniliklerin ve olumlu değişimlerin de sinyallerini verebilir. Bu nedenle çatışma için ne olumlu ne de olumsuz diyebiliriz. Çatışmanın olmadığı örgütlerde yaratıcılık zamanla yok olmakta, örgütsel verimlilik azalmaktadır. Çatışmanın yoğun olarak yaşandığı örgütlerde ise yıpratıcı bir ortam oluşmakta ve örgütün devamlılığı tehlikeye düşmektedir.

Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuz yaşantılardan hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır. Çatışma sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananların yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlara ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişebilmektedir (Karip, 2010: 33).

1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Örgüt içinde çatışmanın; durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişim tohumları atacak, yıkıcı olmayacak düzeyde kontrol edilebilir olması oldukça önemlidir. Böylece bu düzeydeki

çatışma, örgütsel başarı açısından en uygun çatışma düzeyi olmaktadır (Dincer ve Fidan, 1996:360). Örgütsel çatışmanın performansı olumlu yön-de etkilemesi her şeyden önce çatışma ortamının yönetilmesine ve bu yönetim için kullanılan metotlara bağlıdır.

İyi yönetilen ve olumlu bir şekilde sonuçlandırılmış çatışmaların birey ve örgüt için olumlu sonuçları şöyle sıralanabilir (Karip, 2010: 36):

1. **Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Birey gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlaması sonucu daha iyi ilişkiler kurabilir.
2. **Psikolojik olgunluk:** Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur.
3. **Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi:** Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
4. **Bireysel gelişim:** Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
5. **Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Bireyler çabalarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilir.
6. **Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
7. **Daha iyi çözümler oluşturmak:** Karşıt görüşlerin tartışılması farklı bakış açılarını dikkate alarak düşüncelerin tümleştirilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar
8. **Örgütsel değişimi sağlamak:** Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşturulmasına destek sağlar.

9. **Monotonluğu azaltmak:** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
10. **Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:** Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzerinde yoğunlaşabilir.

Çatışmaların sonuçlarının olumlu olması, çatışmanın birey ve örgüt için yararlı sonuçlar sağlaması taraflar arasında iletişim ve ilişkilerin karşılıklı güven ve saygıya dayalı olmasına bağlıdır. Olumlu çatışmalar daha çok işe dönük kişisel olmayan çatışmalardır (Murphy, 1994:Aktaran: Karip, 2003:36).

1.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde çatışmanın artması ve örgüt amaçlarına ulaşmayı zorlaştırması olumsuz sonuçlar meydana getirebilir. Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulması, işbirliğinin azalması, iletişim eksikliği örgüt için tehlikeli bir durum oluşturur ki bu da doğrudan performansı azaltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir (Yatkın, 2008:15).

Çatışmanın etkili ve doğru yönetilememesi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Bu sonuçlar bireysel ve örgütsel zararlara neden olabilmektedir. Ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar şöyle sıralanabilir (Nelson, 1994: 390) :

1. Enerjiyi işten başka bir yöne kaydırır,
2. İnsanların psikolojik sağlığını tehdit eder,
3. Kaynakların israf edilmesine sebep olur, gruplardaki uyumu bozar,
4. Düşmanlığı, saldırganca davranışları arttırır,
5. Motivasyonu ve örgütsel bağlılığı azaltır.

Çalışmalara bakıldığında çatışmaların örgüte verdiği olumlu ya da olumsuz sonuçların, yaşanan çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim sürecinin etkililiği ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütlerde düşük ve yüksek düzeyde yaşanan çatışmaların örgüt verimliliği açısından olumsuz olduğu, orta düzeyde yaşanan çatışmaların örgüt verimliliğine önemli katkılar sağladığını belirtilmektedir. Düşük düzeyde yaşanan çatışmalar, örgütte yaşanan sorunların göz ardı edildiğinin, gelişime kapalı olduğunun ve dolayısıyla düşük verimin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yüksek düzeyde yaşanan çatışmaların verimi düşürme nedeni olarak çalışanların ve yöneticilerin çatışmalara odaklanarak örgütsel amaçları geri plana itmeleri gösterilebilir.

Orta düzeyde yaşanan çatışmalar ise sorunların ortaya çıkmasını ve yeni fikirlerin gelişmesini sağladığından, örgüt verimliliğini arttırıcı bir rol üstlenmektedir. Ayrıca orta düzeyde yaşanan çatışmalar, çatışma yönetimini üstlenen kişinin hem gücünü aşmayacak hem de deneyim kazanabilecek kadar yeterli sayıda çatışma davranışı görmesinde etkili olacaktır (Koçak, 2012: 32).

1.7. Çatışma Çözümleme Ve Yönetimi

İster basit bir konu, isterse önemli bir karar hakkında ya da iki kişi ya da bir grup insan arasında olsun, çatışma, yaşamın bir parçasıdır. Oysa başarılı bir çözüm bulmak, hatta çatışmadan kaçınmak, genellikle mümkündür. Ne yazık ki pek çok insan, çatışmayla başa çıkmayı, “kişisel” algılama biçimlerinden dolayı, kendileri açısından çok zorlaştırır.

Örgütler için vazgeçilmeyen, tümüyle ortadan kaldırılmayan önemli bir olgu olarak çatışmanın iyi yönetilmesi, örgüt açısından çatışmanın sonuçlarının olumlu olmasında etkilidir. Bu bakımdan çatışmanın iyi analiz edilip doğru şekilde yönetilmesi önemlidir(Sütlü, 2007: 30).

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak modern yönetim anlayışının sonucudur. Çatışmaya bakış açısı, yönetim anlayışlarından etkilenir. Klasik yönetim yaklaşımı, çatışmadan yıkıcı özelliği ile bağlantılı olarak kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım, çatışmanın yönetimi değil; çözümünü üzerinde durur. Modern yaklaşım çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Çatışmayı sonuçlarına göre, örgüte faydalı ve engelleyici olarak ikiye ayırır. Bu sebeple çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır (Barki ve Hartwick, 1989 230).

Çatışmaların farklı türlerde ve kaynaklı olduğuna dayanarak, benzer olmadıklarını söyleyebiliriz. Bu nedenle de çatışmayı iyi analiz edip doğru yönetim stratejisini belirlemek oldukça önemlidir.

1.7.1. Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejilerinde iki boyut mevcuttur. Birinci boyut; taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına

verdikleri önemin derecesini ifade etmektedir. Bu önemler yüksek ve düşük olarak nitelendirilir. Tarafların tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi, kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir (Solmuş, 2010: 70-71).

1.7.2. Organizasyonlarda Çatışma Çözümünde Başvurulan Stratejiler

Yapılan araştırmalara göre örgütlerde gerek bireyler gerekse gruplar arasında oluşan çatışma sorunlarıyla ilgili olarak uygulanan stratejileri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Yeniçeri, 2009:194):

1. Kaybedelim- kaybedin,
2. Kazanalım–kaybedin,
3. Kazanalım-kazanın stratejileridir.

1.7.2.1. Kaybedelim- Kaybedin (Lose- Lose) Stratejisi

Bu stratejide tarafların hiçbiri istediğine tam olarak ulaşamaz. Bu yolu tercih eden yöneticiler, “hiç yoktan iyidir” tavrı içinde çatışma ile karşı karşıya gelmekten, kaçınmayı tercih etmektedir (Türk ve Doğan, 2002: 69).

Kaybedelim-kaybedin stratejisi, her iki tarafından kaybetmesi esasına dayanmaktadır. Çatışan grup veya bireylerin her ikisinin de amaçlarına ulaşamaması söz konusudur. Her iki taraf da iddialarından vazgeçerek uzlaşırlar ve bu sonuçtan her iki taraf da herhangi bir kazanç sağlayamaz (Yeniçeri, 2009:195).

“Bir-sıfır”dan iyidir mantığına dayanan bu stratejide, taraflardan biri çözümü, karşı taraftan bir şey talep edemeyeceğini anladığında kabul eder (House ve Kerr,1976: 23).

1.7.2.2. Kazanalım-Kaybedin (Win-Lose) Stratejisi

Kazanalım-kaybedelim stratejisinde her iki taraf da güçlerini ve tüm kaynaklarını kazanmak için kullanır. Sonuç olarak biri kazanır, diğeri ise kaybeder. Örgütte “biz ve onlar” kavramı oluşur. Stratejinin uzun dönem etkisi belirsizdir. Taraflar soruna kısa dönemli bakış açıları ile yaklaşmaktadır (Dişbudak, 2011: 39).

Girişimci, aktif ve rekabetçi kültürlerde çok yaygın olarak kullanılan stratejidir. Çatışma durumunu ortadan kaldırmak amacıyla taraflardan birisi, diğeri için çökertilebilir için

elinden gelen eforu harcar. “ Ya örs olmak ya da çekiç kalmaktan” düşüncesi hakimdir ve genel ilke; “ya hep ya hiç” ilkesidir (Yeniçeri, 2009:195).

Diğer taraf da, yenilginin karşılığını daha sonra almayı düşünerek, yenilgiyi karşı tarafın çıkarına kabul edip çatışmaya son verir (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf>-62).

Kazanalım-kaybedelim stratejileri; ast-üst ilişkilerinde, komuta-kurmay uyumsuzluklarında ve organizasyonun çeşitli bölümleri arasında yaşanan çatışmalarda oldukça sık başvurulan yöntemdir Kazanalım-kaybedelim stratejilerinin genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Yeniçeri, 2009:195):

- Taraflar arasında “biz-onlar”, “haklı-haksız”, “iyi-kötü” ayrımı kesin olarak vardır.
- Taraflar bütün enerjilerini zafer ya da karşı tarafı yenilgiye uğratmak için kullanırlar.
- Rakipler davranışlarını kendi görüşlerine göre ortaya koyarlar.
- Çatışmalar bireyselleşmiştir, kesin hükümler ortaya çıkmıştır.
- Taraflar, farklılıklarının uzun dönemli etkilerini ve bunların sebep olacağı olumsuzlukları çözmek yerine, çatışmayı ve anlaşmazlıklara yönelen bir yaklaşımı tercih ederler.

1.7.2.3. Kazanalım-Kazanın (Win-Win) Stratejisi

Kazanalım- kazanın stratejisi, her iki taraf için faydalı bir çözüm stratejisidir. Taraflar bilgilerini ve enerjilerini diğerini yenme arzusu yerine sorunu çözmek için harcarlar.

İyi bir yönetim, bir kazanç – kaybet durumuna girmekten kaçınmalıdır. Örneğin hastaneye sonuçta kazanç sağlamak için, satın alımla ilgili bir yönetici, hastane personeline ve hatta hastaya da bir kazanç sağlamalıdır (Cochran ve Rao, 1982: 21).

Stratejinin özünde yönetime katılım düşüncesi hakimdir. Bireyler, katkıda buldukları amaçları gerçekleştirebilmek için özel bir itina gösterirler. Çatışmanın çözümü; kazanalım-kazanalım stratejisi ile çok kolay olmasa da ortak amaç ve ortak refaha katkıda bulunarak, bireyler, gruplar ve örgütler arası sorunları azaltarak dayanışmaya katkıda bulunur (Bumin, 1982:72).

Kazanalım-kaybedin stratejisi; kaybedelim-kaybedin stratejisinden daha fazla, kazanalım-kazanalım stratejisinden ise daha az tercih edilir (Luthans, 2005: 396).

1.7.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Teknikler

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri, örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmaların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır ve çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlangıcı da olabilir (Karip, 2003:24)

1.7.3.1. Kaçınma Tekniği

Kendisi ve başkaları için ortalama ilgi durumu vardır. Durumları erteleme, kaçma vb. önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır.

Kişi bir problemle karşılaştığında ne kendi çıkarını ne de diğerlerinin çıkarını gözetmez ve sadece zarar görmemek adına geri çekilerek çatışmaya girmemeye çalışır. Kişinin burada temel amacı zarar görmemek ve zarar vermemektir (Ertürk, 2009:38).

“İnsanlar da dahil olmak üzere tüm hayvanların çatışmayı ortadan kaldırmak için başvurdukları en doğal yöntem, çatışmadan kaçınmaktır. Aykırılıklar arenasından geri çekildiğimizde, etkin bir şekilde çatışmadan kaçınmaktayızdır.” (Robbins, 1977:202).Bu davranış biçimi, çatışmayı görmemezlikten gelme ile alakalıdır. Çatışma iki çalışan arasında ise; yönetici de açık ve net bir şekilde taraf tutmaz ve çatışmaya direkt bir müdahalede bulunmak istemez (Koçel, 2013:656). Yöneticiler, sorunlardan ve sorumluluk almaktan uzak durarak zamanın en iyi çözümleyici olduğunu düşünmektedir. Kaçınma yönteminin çatışmayı önleyebileceğini savunan yöneticiler, çatışmanın çözümü ile uğraşmanın, çalışmalarını aksatacağı ve verimliliklerini düşüreceği endişesi ile çekinik davranırlar ve çatışmanın bir kere başlayınca; örgütü zayıflatacağı korkusuna kapılırlar (Özalp, 1989:111).

Kaçınma stratejisinde çatışan taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedir. Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü oluşturmaktadır. Çatışmayı görmezlikten gelmektir. (Şirin ve Yetim, 2009: 189).

Kaçınma tekniği ile taraflar zaman kazanır ve daha sakin bir şekilde düşünüp karar alma imkanı bulurlar. Ancak yine bu teknikle taraflar gerçek duygu ve düşüncelerini sakladıklarından ideal çözüm bulunamazken başarı şansı çok küçük çatışmalarda yararlı olabilir (Yeniçeri, 2009:203).

Çatışmanın önemsiz olduğu, zaman ve enerji harcamaya gerek olmadığı, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak kendi aralarında çözebileceği durumlarda bu teknik yararlı olabilir ancak uzun vadede örgütün etkinliğini azaltacağından çatışmayı çözmez (Koçel, 2013:656).

Kaçınma yöntemini kullanan bireylerde görülecek davranış özellikleri şunlardır (Morgan, 1998:232):

- Çatışma durumunda, anlaşmazlığı önemsiz görerek, en kısa zamanda geçip gideceğini umarlar.
- Çatışmayı önlemek için ağı işleyen kuralları devreye sokarlar.
- Taraflarla karşı karşıya gelmemek için gizliliğe başvururlar.
- Sorunlar üzerinde düşünmeyi ertelerler.

Diğer taraftan çatışma ortaya çıktığı durumda, çözüm için yapılacak ilk iş, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Bu da kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç temel yolla gerçekleştirilir (Kılınç, 1986:153).

- **Kayıtsızlık:** Anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler. Herhangi bir işbirliği için çaba harcamazlar, tarafsız kalarak rekabetçi durumlardan kaçınırlar.
- **Soyutlanma:** Kaçınmanın diğer bir şeklidir. Bu yöntemde de ilişkilerin azaltılması ve adeta karşı tarafa bağılılığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada her taraf, kendi sorununu kendine göre tanımlayıp, ona göre inceler ve karşı tarafı dikkate almaz.
- **Çekilme:** Kaçınmanın en sık görülen yoludur. Burada, çatışmaya herhangi bir şekilde taraf olan ya da baskı altında kalan taraflardan birinin ya da her ikisinin, çatışma ortamından fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi söz konusudur.

1.7.3.2. Bütünleştirme (İşbirliği-Problem Çözme) Tekniği

Çatışma ortaya çıktığında algılanan davranışlara tepki vermek, rekabeti tercih etmek ya da işbirliğine sıcak bakmamak enerji kaybına neden olur. Bu nedenle problem çözme tekniği kullanılarak bu durum engellenebilir. Taraflar farklı görüşlerini ortaya koyarak yüz yüze gelirler, fikir alışverişinde bulunurlar, bütünleştirici çözümler ararlar, tarafların her birinin kazanmalarını sağlayan durumları bulmaya çalışırlar (Yeniçeri, 2009:199). İşbirliği yöntemi ile bireyler arası çatışmada kazanalım-kazanın yaklaşımı ve güçlü bir şekilde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışlar ele alınmaktadır. Bu stil, her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir.

- Tarafların hem kendini hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Karşılıklı fikir alışverişi ile sorun çözme stratejisine dayanan bu teknik ile uzun vadede örgüt için büyük yararlar sağlayabilmektedir (Seval, 2001: 20).
- İşbirliği ya da problem çözme tekniği; her iki tarafın kaygılarının da uzlaşmaya geçecek kadar önemli olması halinde bütünleştirici bir çözüm bulmak için, öğrenmek kavramı amaç olarak alındığında, farklı bakış açılarına sahip bireylerin yaklaşımlarını değerlendirerek kaynaştırmak için, kaygıları ortadan kaldırarak birlik ve beraberlik sağlamak için tercih edilmektedir (Morgan,1998: 233).

1.7.3.3. Hükmetme (Kontrol) Tekniği

Bu yöntem ile çatışan taraflardan birinin kendisinin daha güçlü olduğuna inanarak, kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını ifade edilmektedir. Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendisini haklı çıkarması ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazanalım–kaybedin mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü kullanarak kendini haklı çıkarması, güç kullanma stratejisinin tipik bir örneğidir (Ateş, 2014: 11). Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır” tarzında yaklaşımlarda bulunarak otoritesini kullanmaktadır (Koçel, 2013:656).

Hükmetme yönteminde çatışan taraflar kendileri için yüksek ilgi, karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedirler. Bu strateji, kazan–kaybet yönelimi ya da çatışmadan

kazançlı çıkabilmek için sergilenen zorlayıcı davranışlar olarak tanımlanabilir (Şirin ve Yetim 2009: 189).

Yöneticinin verdiği karar emredici nitelikte olup uyulması zorunludur. Bu kararlar, tarafların birinin lehine diğerinin aleyhine olabileceği gibi her ikisinin de lehine ya da aleyhine olabilir. Yönetici bu tekniğe başvurmadan önce, tarafların kendi aralarında sorunun çözülebilmesi için demokratik bir ortam oluşmasını sağlamalıdır. Anlaşma durumunda sağlanacak avantaj ve yine anlaşmazlığın devamı durumunda ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar güçlü bir şekilde vurgulanmalıdır. Buna rağmen anlaşma sağlanmazsa güç ve yetki kullanımına başvurulur. Aksi halde bu yöntem ile taraflar, moral bozukluğu yaşayacaklar ve motivasyonlarını kaybedeceklerdir. Hatta bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine sonuçlanan durumlarda, bir taraf zafer kazanırken diğer taraf kırılacaktır. Böylece sorunlara çözüm bulmak yerine çatışma sadece ertelenmiş olacaktır (Yeniçeri, 2009:206-207).

1.7.3.4. Uyma (Uyum-Ödün Verici) Tekniği

Uyma tekniğinde, çatışan taraflardan birisinin kendisine yönelik ilgisi düşük, karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. Yani kişi, çatışma durumunda kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümleme yolunu seçebilir. Aynı zamanda yardıma hazır olma veya karşı koymama şeklinde de tanımlandığı görülmektedir (Şirin ve Yetim 2009: 189). Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme olarak da nitelendirilmektedir (Yeniçeri, 2009:210).

Çalışmalara bakıldığında hiyerarşik ortamlarda başvurulduğu ve astların durumu kurtarmak amacıyla böyle bir yöntemi tercih ettikleri görülmüştür.

İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürme

1.7.3.5. Uzlaşma Tekniği

Uzlaşma tekniğinde taraflardan biri bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin de bazı isteklerine olumlu yanıtlar verir. Karşılıklı olarak ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda taraflar uzlaşmak ve çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçebilirler (Solmuş, 2010:73-74).

Bu yöntem tercih edildiği takdirde kesin bir çözüme ulaşıncaya kadar çatışan tarafların birbirinden ayrı tutulmaları, taraflar arasındaki uyuşmazlığı çözmek üzere üçüncü bir kişinin veya arabulucunun çalıştırılması, kurallara sığınma ve çatışmaya son vermesi için taraflardan birinin diğerine bir bedel ödemesi gibi birtakım yollara başvurulabilir (Sütlü,2007: 36).

1.6.4. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Teknikler

1. Örgütsel Önlemler Alma: Çatışmayı, biçimsel örgüt yapısını değiştirerek azaltmaya dayanan çözüm tekniğidir. Bu teknik uygulamada grup üyelerini karşılıklı olarak değiştirmek, şikayet sistemi oluşturmak, koordinasyonu sağlayacak mevkiler oluşturmak gibi biçimlerde yapılmaktadır. Karşılıklı olarak üye değiştirmek, her gruba yeni anlayış getirmiş olur (Yeniçeri,2009:207).

2. Kaynakların Artırılması veya Uzaklaştırılması: Çatışma herhangi bir kaynağın kıtlığı sebebiyle ortaya çıkmış ise, tarafların çatışmasını önleyebilecek en kolay yol kaynakların artırılmasıdır. Bu kaynaklar finansal olabileceği gibi insan gücü, araç-gereç, kullanılan alan gibi çeşitlilik gösterebilir (Koçel,2013:658). Fakat bu durumda kaynak artırımına gitmenin maliyeti ve zorluğu da hesaba katılmalıdır (Yeniçeri,2009: 204).

Kaynakları artırırken dikkat edilecek bir nokta, çatışan grupların birisinin, diğeri aleyhine daha fazla kaynak elde etmesi durumunda çatışma boyutunun artabileceğidir. Kaynaklar eşit bir şekilde dağıtılsa çatışma daha az görülebilir(Özalp,1989:110).

Diğer yandan çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılması yani kaynakların uzaklaştırılması da çatışmayı yönetmek açısından oldukça önemlidir (Hellriegel ve Slocum,1992:448). Fakat uzaklaştırılması gereken kaynaklar çoğu zaman verimli ve etkin kişiler ya da faydalı kaynaklar olduğundan, kaynak uzaklaştırma yöntemine zorunlu ve başka çıkar yol kalmadığı hallerde başvurulması uygun olur.

3. Oylama Yöntemi: Bazı durumlarda yöneticiler çatışmanın çözümünde, çoğunluğun görüş ve düşüncelerini esas alabilirler. Bu durumda çoğunluk oyu istenir ve böylece çoğunluğun istediği şekilde sorun çözülmüş olur (Yeniçeri,2009: 209).

4. Hakeme Başvurma: Çatışmaya taraf olanlar kendileri anlaşmazlık konusuna çözüm bulamıyorlar ise, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Üçüncü

tarafın müdahalesiyle çatışma çözümünde, üçüncü taraf, toplumsal, yönetsel veya yasal bir yetkili olabilir. Her üç durumda da üçüncü taraf, çatışma çözümünde kurumun ya da toplumun normlarını temsil eder. Üçüncü taraf, sahip oldukları bilgi, beceri, formal ve informal yaptırım güçleri ile çatışmanın çözümünde etkili olabilir. Yaptırım gücünün olmaması durumunda bile üçüncü tarafın müdahalesinin ve bu süreci belirleyen normların meşruluğu karara uyma sonucunu doğurur. Tarafların üçüncü tarafın kararını yaptırım gücünden çok meşruluğu nedeniyle kabul etmeleri durumunda, çözümün daha yapıcı olması beklenir (Karip,1999:104). Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışmalıdır.

5. Daha kapsamlı ve Üst Hedefler Belirleme Yöntemi: Bu yönetime inandırma ve ikna yaklaşımı da denilmektedir. Üst amaç, ortak bir amacın tanımlanması ile başlar ve çatışan tarafların yardımı olmadan hedefe ulaşamayacağı benimsetilir (Yeniçeri,2009:205). Böylece çatışan taraflardan herhangi birinin tek başına elde edemeyeceği bir hedefin tanımlanması, çatışan tarafları birlikte o hedefe yönlendirecek ve hedefe ulaşmak için taraflar anlaşmaya yöneleceklerdir (Solmuş, 2004:56).

6. Meşgul Etme: Bu yöntemle çatışan taraflara aşırı iş yüklemesi yapılır. Böylece çalışanlar işlerini yaparken çatışma ve tartışmaya fırsat bulamazlar. Fakat bu yöntemle sorunlar kesin olarak çözülmez (Yeniçeri, 2009:211).

BÖLÜM 2: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi

İşten ayrılma niyeti, örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan bir konudur (Arı, 2010:146). Son yıllarda bu önem, özellikle iş gören devrinin finansal etkisinden dolayı daha da artmıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Çünkü işletmeler, çalışanları yetiştirmek için büyük para ve zaman harcamaktadırlar. Bu nedenle işten ayrılma, işletmeler için önemli bir maliyet unsurudur (Ökten, 2008: 35).

Daha önce yapılan araştırmalara bakılarak işten ayrılma niyeti kavramının tanımı incelendiğinde; çoğu çalışmada işten ayrılma niyeti kavramının tam olarak tanımlanamadığı ve bu kavramın iş gören devri niyeti (Shader ve diğerleri, 2001; Takase ve diğerleri, 2005), elde tutma (Collins ve diğerleri, 2000; Ellenbecker, 2004; Mrayyan, 2005) ve işte kalma niyeti (Daniels, 2004; Sourdif, 2004) kavramları ile çok benzer olduğu görülmektedir (Yaprak,2009: 5).

Daha önce yapılan çalışmalarda yapılan işten ayrılma niyeti tanımlarına baktığımızda bu benzerliği görebilmekteyiz. Bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesi işten ayrılma niyeti olarak kabul edilmektedir (Mobley, 1982: 10). Yine bir başka çalışma ise işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlamıştır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160).

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett ve Meyer, 1993:259). İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır (Krausz ve diğerleri, 1998: 63). Porter ve arkadaşları işten ayrılma niyetini, bir çalışanın işletmede çalışmama isteği olarak tanımlamaktadır (Porter ve diğerleri, 1974: 604). Yapılan diğer tüm tanımların da Porter ve arkadaşlarının yaptığı bu en kısa ve öz tanımla benzer olduğu görülmektedir.

Yapılan birçok araştırma işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Hom ve diğerleri,1992: 897).

Niyet ile davranış farklı kavramlar olmasına rağmen, çalışanların işten kendi istekleriyle ayrılma davranışlarının altında, niyetlerinin de bulunduğu varsayılmaktadır. İşten

ayrılma niyeti bireyin çeşitli tutumları sonucunda ortaya çıkar ve işten ayrılma davranışını ifade etmez, ancak bireyin uygun fırsatı bulunduğu işinden ayrılacağını gösterir (Özdevecioğlu, 2004a: 97-98).

Mobley, 1977'de işten ayrılma niyeti konusunda geniş kapsamlı olarak araştırmalar yapmış ve işten ayrılma niyetinin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Menişa, 2006: 78). Örgüt içerisinde çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda, çalışanların sahip oldukları iş tatmini ve performans olumsuz şekilde etkilenebilmekte ve çalışanlar işten ayrılma düşüncesi içerisinde olabilmektedirler. Bu nedenle de işten ayrılma davranışı, geri çekilme ile bir savunma şeklidir ve birey, çalışma ortamında algıladığı gerilimden kaçmak istemektedir (Eren, 2012: 405). Böylece insan kaynakları yönetiminde nitelikli iş görenlerin işte kalmasını sağlamak, örgütsel performans göstergelerine dahil olmaktadır. Bunun bilincinde olan yöneticiler, özellikle örgütün amacına ulaşmasında etkili ve verimli çalışan personelleri örgüte bağlamaya çalışırlar. Buna rağmen çalışanlar örgütün değerine bağlı değilse, değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istemiyorlarsa örgütten ayrılma isteğinde olacaklardır (Çekmecioğlu, 2005: 23-29) .

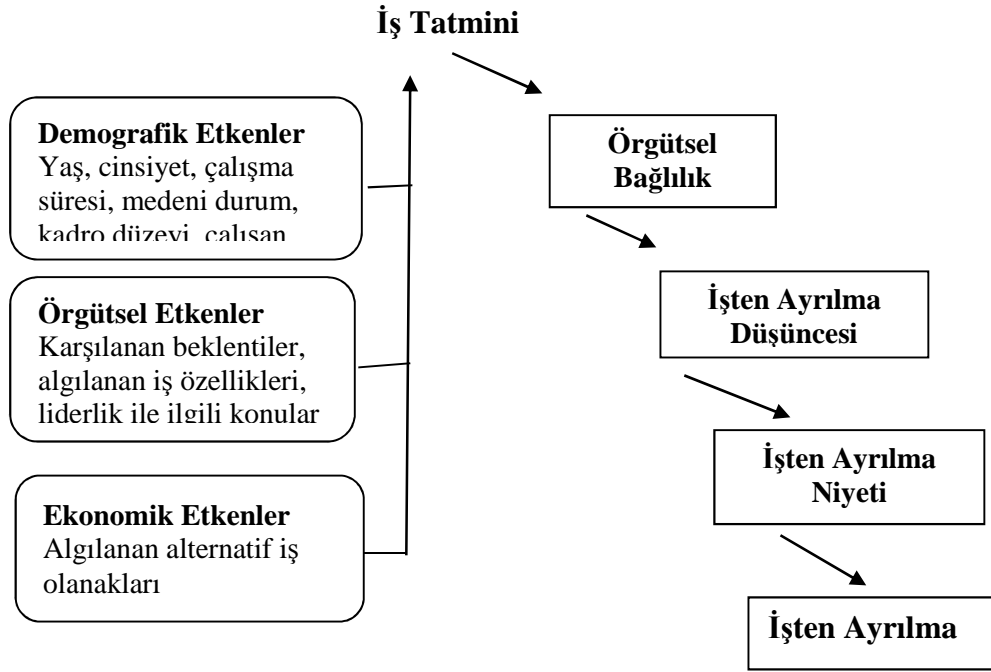
Tüm bunların sonucu olarak işten ayrılma niyeti, örgütler için olumsuz bir tabloyu ortaya koymaktadır. İşten ayrılmaların artışı sonucunda örgüt için yeni alımlara yönelik maliyetler artmakta, zaman kaybı yaşanmakta ve diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz motivasyon oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetinin var olması örgüt açısından kişilerin beklentilerini karşılanamadığını göstermektedir (Çetin, 2006: 12).

Gerek iyi çalışanın işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı, gerekse devam eden iş akışını bölmesi açısından işten ayrılma niyeti, örgütleri oldukça olumsuz yönde etkilemektedir (Cascio, 1991; 27-28).

2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları

İşten ayrılma niyeti, işe son verme basamağına kadar belli bir süreci takip etmektedir (Hom ve diğerleri, 1992: 905). Bu sürece yönelik Mobley ve arkadaşları (1997), beş aşamalı bir model geliştirmişlerdir. Birinci aşamada çalışan, mevcut işinden memnun olup olmadığını kararını vermektedir. İkinci aşamada, işten ayrılmayı düşünmekte, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını değerlendirir. Üçüncü aşamada işten ayrılma

düşüncesi kesinleşir ve buna yönelik alternatif iş olanaklarını sorgular. Çalışan dördüncü aşamada, alternatif işler ile mevcut iş arasında kıyaslama yapar. Beşinci aşamada ise ya işten ayrılma davranışını gösterir ya da mevcut işinde çalışmaya devam eder (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 278; You, 1996: 56).



Şekil 2. Mobley ve diğerleri, (1977)'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli

Kaynak: You, 1996: 56

2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetinin nedenlerini bireysel nedenler, çevresel nedenler ve örgütsel nedenler olarak üç başlık altında inceleyeceğiz:

2.3.1. Bireysel Nedenler

Demografik özellikler olarak da tanımlanan kişisel özellikler, kişinin yaş, cinsiyet, medeni durumu, gelir durumu ve ne kadar süredir çalıştığı gibi unsurları içine almaktadır. Bireyin yaşam standartları ile ilgili olan nedenlerdir ve şu şekilde sıralamak mümkündür (Ökten, 2008: 40) :

- Kişinin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş gibi),

- Hayat şartlarında yaşanan değişiklikler,
- Farklı bir iş yapma isteği ya da farklı bir işe duyulan sempati,
- Emeklilik, maluliyet gibi yaşla ilgili zorunlu durumlar,
- Evlilik, ölüm gibi aile ilişkilerindeki değişiklikler,
- Eğitim ve öğrenim durumu,
- İş ile ilgili beklentilerin karşılanamaması,
- Çeşitli psikolojik ve fiziksel faktörler (sağlık durumu, iş çevresi vb),
- Bireyin bakmakla yükümlü olduğu birey sayısı.

Ayrıca Lee ve Mitchell (1994)'e göre, bazı kişilerde işten ayrılma yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Benzer şekilde, Ghiselli (1974), bazı kişilerin yolculuk tutkusu gibi bir doğal duygu olarak işten ayrılma duygularının olduğunu ifade etmiştir ve "boş gezenin boş kalfası sendromu" olarak bu eğilimi tanımlamıştır. Bu eğilimlerin vicdanlı kişilerde etkili olmadığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (<http://emreisci.blogspot.com.tr>).

2.3.2. Çevresel Nedenler

Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörlerin, makroekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler olduğunu göstermektedir ve bu nedenlerin işletme tarafından önlenemez etkenler olduğu da görülmektedir.

İşgücü çıkışlarını engellemenin işletmeler açısından genellikle mümkün olamadığı bu sorunların boyutları işletmelerin gücünü aşmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ökten, 2008: 38; Şimşek ve diğerleri, 2008: 400):

- Genel ekonomik durum ve bu durumun işgücü piyasasına etkisi,
- Refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkanlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi,
- Mevsimsel dalgalanmalar,
- Ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler,
- Malzeme yokluğu, sipariş azlığı,

- Kıdem tazminatının yüksek maliyetidir.
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi.

2.3.3. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler ya da işletme içi nedenler, daha çok çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerdir. Dolayısıyla bunları örgüt tarafından önenebilir nedenler olarak da belirtmek mümkündür. Bunların bir kısmı örgütsel, bir kısmı ise iş ve örgüt çalışanı arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Bu nedenler şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek ve diğerleri, 2008: 400-401) :

- Yetersiz ücretler ve terfi sistemi (adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirme sistemi olmaması, vb.),
- İş ve çalışma koşulları, (Kaza olasılığının yüksek olması, işyerinin şehir merkezine uzak olması, vb.),
- İş saatlerinin sıkıntılı olması, dinlenme ve eğlenme sürelerinin yetersiz kalması,
- Yetersiz gözetim,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İş yerine ulaşım olanaklarının yetersizliği (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanamama, park yapabilme imkanının olmaması ya da kısıtlı olması),
- Yapılan işin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katlıklar),
- İşten memnuniyetsizlik,
- İşyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması,
- Çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü yönetsel uygulamalar (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği, çalışanlar arasında adil davranılmaması, vb.)
- İş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması (kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması, vb.)

- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler, vb.)

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel nedenlerin başında iş tatmini gelir. İş tatmini, mutsuzluğu ifade etme ve mevcut işini kıyasladığı olası alternatifleri belirtmeye yönelik psikolojik bir durum ve buna bağlı istek ve beklentiler olarak tanımlanabilir (Freeman, 1978: 139). Ayrıca çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, ruhsal duygularının da bir belirtisidir (Şimşek ve diğerleri, 2008: 150). Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ile ilgili olan iş tatmini, genel olarak elde edilen maddi çıkarlar, iş güvenliği, işin uygunluğu, çalışanın yeteneği, örgütün durumu ve yöneticinin tutumu ile ilişkilidir ve bireylerin örgütten ayrılma ya da örgütte kalma kararında oldukça etkilidir (Mahdi ve diğerleri,, 2012: 1519).

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar. Bu durumda çalışana ödenen ücret, örgüt için bir gider kalemi ve çalışan için bir gelir kaynağıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 92). Bu nedenle uygulanan ücret ve çalışan arasında etkin bir dengenin sağlanması gerekmektedir. Çünkü ücret ve ödül, çalışanların hayatlarını doğrudan etkileyen maddi kazançlarını içermektedir ve çalışanın örgütte kalmasını sağlamak için önemlidir (Örücü ve diğerleri, 2005: 52).

Genel olarak çevresel nedenlere bakıldığında ve yapılan çalışmalar incelendiğinde; işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli etken stres kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. İş stresi, “bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır” (Eren, 2012: 291). İşe bağlı stres deneyimi, çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır.

Mc Grath (1976: 1369; akt. Sökmen, 2005: 4), stres ve örgüt içerisindeki davranışlarla ilişkili olarak strese neden olan etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği, iş yükü) ,
2. Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu) ,
3. Davranış ortamlarından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi gibi),
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, düşman güçler gibi),
5. Kişilerarası ilişkiler bazında sosyal çevreden kaynaklanan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma gibi),

6. Bireyden kaynaklanan stres (endişe ve algılama durumu gibi).

Ayrıca bu nedenlerin dışında moral, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi ve başka nedenler, işten ayrılma nedeni olarak incelenmektedir. Tüm bu nedenler çalışana, iş çeşidine, örgüte, kullanılan teknolojiye göre değişik etkilerde bulunmaktadır. Bir örgütte veya belli bir meslek grubunda yapılan araştırma o gruba veya örgüte özgü gerçekleri ortaya koymaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 402).

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çeşitli nedenlerle her gün çok sayıda çalışanın işyeri değiştirdiği bilinmektedir. Çalışanlar çeşitli nedenlerden ötürü işlerinden ayrılmaktadır. İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından maliyet yaratması ve zaman kaybına yol açması, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedelemesi, çalışanların moralini bozması ve işten ayrılma davranışının hemen bir önceki aşaması olması nedeniyle örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir. İyi eğitilmiş, alanında uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla beraber; örgütün işten ayrılan çalışanın yetiştirilmesi için katlanılan maliyetleri, boşa harcanan zarara dönüştürmektedir. Bu nedenle alanlarında iyi yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından oldukça önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Çalışanların herhangi bir nedenle işten ayrılma yoğunluğu “işgücü devir oranı” ile ölçülmektedir. Örgütler, işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak istemektedirler. Bu durumun temel amacı, işten ayrılan çalışanların yerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetlerinden kaçınmak ve işgücü maliyetlerini kontrol altına almaktır. Bir örgütte işgücü devir oranının sektör ortalamasının çok üstünde olması ciddi bazı sorunların göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma veya işe son verme süreçlerinin yönetilebilir olduğunu bilmek ve onları yönetmek gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 474). Ayrıca işten ayrılma niyeti olan bireyler, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek ürün ve hizmet kalitesini düşürebilmektedir (Kesen, 2011: 35).

Çeşitli nedenlerle işten çıkarılma veya çıkma durumunda çalışanlar bazı kayıplara da uğrayabilmektedir. Çalışanın işletmedeki kıdemini kaybetmesi, iki kişi arasındaki ücret

farklılığından meydana gelen kayıp, yeni bir işe başlandığında ücret gelirinin azalabilmesi, yeni iş yerinde kaza yapma ya da kazaya uğrama olasılığının artması, işsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi, işyerini değiştiren çalışanın kazandığı bazı haklarını kaybetmesi, yeni işine ve iş çevresine uyum sorunu yaşama ve bunun sonucunda psikolojik zorluklar oluşmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 399):

Yüksek işgücü devir oranı, örgüt için bazı sakıncalar doğurur. Örgüte alışmış ve eğitilmiş bir çalışanın kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanlar üzerinde de moral bozukluğu yaratır (Kesen, 2011: 35).

Ayrıca çalışanların farklı sektörlerde yeni bir işe başlaması, örgütte yeni bir işgücü maliyeti oluşturur ve örgütün daha önce yaptığı yatırımlarında ciddi kayıplara uğramasına neden olur (Tütüncü ve Demir, 2002: 39). Çalışanların işten ayrılarak farklı bir sektöre geçmesi veya yapmakta olduğu işi farklı bir sektörde yapmaya devam etmesi, sektörler arası işgücü hareketliliğini doğurmaktadır. Örneğin, tarım sektöründe çalışan bir çalışanın hizmet sektörüne geçmesi, tarım sektöründe geçici işsizlikler yaratacağından ekonomi olumsuz yönde etkilenir. Çünkü farklı sektöre geçmenin, ülke ekonomisi açısından ek maliyetleri bulunmaktadır. Çalışanın yeni çalışmaya başladığı sektördeki eğitimi ve deneyim kazanma çalışmaları, ayrıca kayıplara yol açmaktadır. Kısaca, sektörler arası çalışan hareketliliğinin sakıncaları, işsizliği artırma ve örgütlere yüklediği ekstra çalışan maliyetleri olarak özetlenmektedir (Göler, 2008: 101).

Bu kadar olumsuz sonucun yanında işten ayrılmanın olumlu sonuçlarını da tartışmak mümkündür. Örgütsel açıdan örgütte düşük performans sergileyen çalışanların olmaması, yenilik, esneklik, uyarlanabilirlik gibi unsurlar da işten ayrılma niyetinin olumlu sonuçları arasında sayılabilmektedir (Rehman, 2012: 84). Bu anlamda, örgütü bir üst düzeye taşıyabilecek çalışanların örgüte katılımı ile taze kan ve heyecan sağlama adına işten ayrılma davranışı etkili olabilmektedir (Rowley ve Purcell, 2001: 173).

Çalışan kendi isteğiyle işten ayrılmayı düşündüğü zaman kendine belirli bir çıkar sağlama beklentisi içinde olmaktadır. Bu beklentiler daha yüksek ücretle iş imkanı, daha uygun çalışma koşulları, terfi etme isteği, daha büyük bir işletmede çalışmak ve kendi özelliklerine uygun bir işte çalışmak olarak sıralanabilir (Göler, 2008: 103):

Belirli bir oranda işgücü devir hızının olması, her şeyden önce işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Yüksek maliyetli kıdemli çalışanların yerine genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığı bulunmaktadır. Burada, zayıf performanslı çalışanların yerine daha yüksek performansla çalışacak kişilerin işe alınması da söz konusu olmaktadır. Ayrıca, işten ayrılanların yerlerine yenilerini almayarak çalışanların toplam sayısı ve dolayısıyla işgücü maliyetlerini düşürme imkânı da doğmaktadır. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, daha fazla farklılıklara değer verilmesi, çalışanların yaş, cinsiyet, kültürel ve etnik köken gibi dağılımların yenilenmesi, işgücü devir hızının belirli bir düzeyde olması ile daha da kolaylaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 475).

2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları sadece fiziksel ayrılma anlamına gelmemektedir. Örgütten ayrılan birey, bilgiyi ve tecrübeyi de beraberinde götürür. Örgüte yeni katılacak çalışanların bu bilgiyi ve tecrübeyi yeniden kazanmaları, örgüt için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle işten ayrılma niyetine sahip çalışanların, fark edildiği ilk fırsatta örgütten ayrılma kararları önlenmelidir (Özdevecioğlu, 2004b:112).

İşten ayrılma niyetinin var olması örgüt açısından kişilerin beklentilerinin karşılanamadığının kanıtı durumundadır. Bu kapsamda iş rotasyonlarının yapılması da işten ayrılma niyetine ilişkin olarak azaltıcı önemli bir etken olacaktır (Çetin, 2006: 12).

Mobley (1977) yaptığı çalışmasında işten ayrılma karar sürecinin adımlarını sıralamıştır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir (Gürpınar, 2006: 51-53):

1. İşin değerlendirilmesi,
2. İş tatmini/ / iş tatminsizliği,
3. Ayrılma düşüncesi,
4. Ayrılmanın fayda ve maliyetlerinin düşünülmesi,
5. Alternatifleri araştırma niyetinin oluşması,
6. Alternatiflerin araştırılması,
7. Alternatiflerin değerlendirilmesi,

8. Mevcut iş ile alternatiflerin değerlendirilmesi,
9. İşten ayrılma niyetinin oluşması/ kalma isteği,
10. Ayrılma/ kalma.

İşten ayrılmalara neden olan bu süreçlerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken bazı yükümlülükler vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Sanderson, 2003: 92):

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. Bireylerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.
- Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir. Büyüme olanakları hissedebilen bireyler örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmaktadır.
- Katılım sağlanarak çalışanların ilgi ve yetenekleri iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Tatmin anketleri kullanılabilir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması çalışanlarda örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

Kısaca işten ayrılmaları azaltmak için, çalışanların işyerinden ayrılma nedenlerinin net olarak belirlenmesi, iş ortamındaki verimliliğin sağlanması, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları sunulması gerekmektedir. İş gören devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. İşten ayrılma aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal etkenler ve ekonomik karlılığın arttırılması yönünden de

incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 148).

BÖLÜM 3: ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezler bulunmaktadır. Son olarak, araştırma bulguları incelenerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin toplanması, kısıtları ile varsayımları, modeli ve hipotezleri konuları açıklanmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Zaman ve kaynak yetersizliği nedeni ile çalışma Sakarya il merkezinde faaliyette bulunan kamu hastanelerinde çalışan sağlık personeli ile sınırlandırılmıştır. Tablo 3' te görüldüğü gibi çalışmanın evrenini il merkezinde faaliyette bulunan üç kamu hastanesinde görevli 1801 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışanların tamamına ulaşılması mümkün olmadığından çalışmada örneklem seçilmiştir. Örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı rast gele örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülden yararlanılarak hesaplanmıştır (Karagöz, 2014: 152; Bal, 2001: 113–114; Güredin, 1987: 368–370).

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemeye sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

$$n = \frac{1801 * 0,5 * 0,5 * 1,69^2}{[(1801 - 1) * 0,05^2] + (0,5 * 0,5 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{1729,68}{5,46} = 316,77 \cong 318$$

Formüle göre %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 318'dir. Çalışmada yukarıda söz edilen üç hastanenin çalışan sayıları kullanılarak tabaka ağırlıkları belirlenmek suretiyle her hastanede yapılması gereken asgari anket sayıları belirlenmiştir (Tablo 3). Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, her hastane için gerekli minimum anket sayısını karşılamak koşuluyla toplam 350 sağlık çalışanından kullanılabilir veri elde edilmiştir. Kullanılamaz durumda olan ya da eksik doldurulan anketler çalışmada kullanılmamıştır. Buna göre çalışmanın örneklemini 350 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

Tablo 3
Örneklemin Çalışma Yapılan Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane	Çalışan Sayısı	Toplam Çalışana Oranı	Yapılması Gereken Asgari Anket Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	1319	73,24	233	255
Yenikent Devlet Hastanesi	332	18,43	59	60
Toyotasa Acil Yardım Hastanesi	150	8,33	26	35
Toplam	1801	100	318	350

3.1.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Anketin birinci bölümünde 30 sorudan oluşan ve Putnam ve Wilson (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği, ikinci bölümünde ise 3 sorudan oluşan ve Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde Likert yapıda düzenlenmiş ifadeler yer almaktadır. İfadeler, 1. Katılmıyorum, 2. Kararsızım, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum ve 5. Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan anket formunun ilk iki bölümü aşağıda bilgi verilen ölçeklerden oluşmaktadır.

Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği: Anket formunun birinci bölümünde, çalışanların çatışmadan kaçınmak ve çatışma sorunlarının çözümünde nasıl bir tutum geliştirdiklerinin belirlemek amacıyla Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali, Putnam ve Wilson tarafından 1992’da geliştirilmiştir. Ölçek, kontrol (7 ifade), uzlaşma (4 ifade), işbirliği yapma (7 ifade) ve çatışmadan kaçınma (12 ifade) şeklinde adlandırılan dört ayrı boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 30 ifade yer

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve 3 sorudan oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkiye’de kullanılan işten ayrılma ölçeklerine benzerlik göstermekte olup; 2. Sorusu ters kodludur.

Anketin ikinci bölümü çalışanların yöneticileriyle herhangi bir çatışma yaşayıp yaşamadıkları; eğer yaşamışlarsa bunun sebeplerinin neler olduğu ve çatışmanın ortadan kaldırılması için ileri sürülen önerilerden oluşmaktadır.

Anketin üçüncü ve son bölümde ise çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, görev süresi ve eğitim durumunu gösteren sosyo-demografik özellikleri bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin İngilizceden çevrili yapıldıktan sonra uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşlerine göre düzeltmeler yapıldıktan sonra sağlık çalışanlarından anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla 20 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Çalışma, 15 Ağustos 2013 – 15 Mart 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın üç önemli kısıtı bulunmaktadır. Çalışma, Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi (SÜEAH), Yenikent Devlet Hastanesi (YDH) ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi (TAYH)’ndeki sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Bu nedenle yalnızca bu hastanelerde görevli sağlık çalışanlarının görüşleri ile sınırlı olması ilk kısıttır. Çalışmanın ikinci ve önemli diğer bir kısıtı, yalnızca kamu hastanelerinde yapılmış olmasıdır. Bu kapsamda özel sağlık kuruluşları ve diğer kamu sektörü

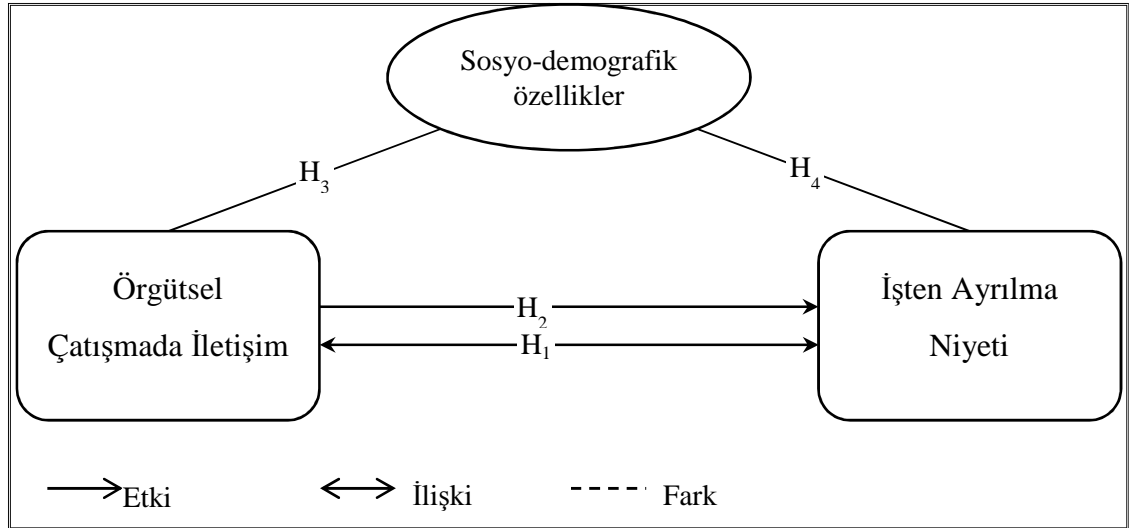
örgütlerine genellenemez. Çalışmanın üçüncü önemli kısıtı ise, zaman periyodunun sınırlı olması ve maddi imkânların yeterli olmaması nedeniyle örneklemin 350 kişiyle sınırlandırılması ve daha fazla genişletilmesidir.

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Kişilerin anket sorularına ilişkin olarak verdiği yanıtların, gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın sosyo-kültürel düzeyi yüksek bir grup üzerinde uygulanmasından dolayı sorulara verilen yanıtların güvenilirliğinin de yüksek olduğu varsayılmaktadır.

3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3: Araştırma Modeli

Yukarıdaki model doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁. Çalışanların çatışmayı yönetme becerileri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H₂. Çalışanların çatışma yönetim tutumları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H₃. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetimi tutumları farklılık göstermektedir.

H₄. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

3.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı ve keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Güvenilir bir test ya da ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010:122). Ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2014: 403).

Çalışmada, verilerin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak ölçeğin tamamı ve her bir alt boyutu için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014: 405). Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin (ÖİÇÖ) geçerlilik ve güvenilirlik analizinde “Karşı Karşıya Gelme” boyutunu oluşturan ifadelerden “Hoş olmayan durumlardan uzak dururum” ve “Sorumlulukla tartışma sırasında dilimi tutarım” ifadeleri, bozucu etkiye sahip olduklarından ölçekten çıkarılmıştır. Bu iki ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra ayrıntısı Tablo 4’ te görüldüğü gibi, ölçeğin tamamının Cronbach alfa değeri 0,861 bulunmuştur. Bu haliyle ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada ikinci ölçek olarak kullanılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analiz keşfedici faktör analizi ve cronbach alfa katsayısından yararlanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,861 bulunmuştur. Bu durumda işten ayrılma ölçeği yüksek düzeyde güvenilirdir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri hesaplandıktan ve güvenilir oldukları belirlendikten sonra geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin KMO değeri 0,837 bulunmuştur. KMO 1’e yaklaştıkça çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğü mükemmel ulaşmakta olup, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2014: 651). Bu sonuca göre çalışmanın örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu söylenebilir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla kullanılan Bartlett's Test of Sphericity sonucu anlamlı çıkmıştır ($p=0,000$). Bu sonuç, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre orijinalinde olduğu gibi, örgütsel çatışmadan kaçınmayı ortaya koyan dört boyut ortaya çıkmıştır. Dört boyutlu ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 51,180 bulunmuştur. Bu hali ile ölçeğin kullanılabilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin faktör analizinde toplam varyans içinde açıklayıcılığı en yüksek olan boyut, %14,629 ile Kontrol boyutudur. Yedi ifadeden oluşan Kontrol boyutunda; “Görüşümü ısrarlı bir şekilde savunurum” (0,781) ve “Yöneticim fikirlerimi anlayana kadar iddiamı sürdürürüm” (0,730) ifadeleri faktör yükü itibariye bu boyutun iki temel değişkeni olarak görülmektedir. Boyutun en düşük faktör yükü ise “Bir anlaşmazlık durumunda görüşlerimin bilinmesini sağlarım” (0,530) ifadesinde bulunmuştur.

Ölçeğin toplam varyans içerisinde açıklayıcılıkta ikinci sırada %14,617 ile Kaçınma boyutudur. On ifadeden oluşan Kaçınma boyutunda; “Anlaşmazlıkları önemsizmiş gibi göstererek tatlıya bağlamaya çalışırım” (0,700), “Anlaşmazlıkları önlemek için kendi görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım” (0,679) ve “Önemsiz gibi göstermek suretiyle anlaşmazlıkları azaltırım” (0,672) ifadeleri faktör yükü itibariye bu boyutun üç temel değişkeni olarak görülmektedir. Boyutun en düşük faktör yükü ise “Farklılıklarımızın önemsiz olduğunu iddia etmek suretiyle çatışmaları yatıştırırım” (0,518) ifadesinde bulunmuştur.

İşbirliği boyutu %13,480 açıklayıcı varyans ile ölçeğin toplam varyans içerisinde üçüncü sırada yer almaktadır. Yedi ifadeden oluşan İşbirliği boyutunda; “Anlaşmazlıkların çözümlenmesinde yaratıcı çözümler bulmak için ortak çalışmayı öneririm” (0,768), “Yöneticimle bir anlaşmazlığın büyümesine sebep olan konularda yeni çözümler bulmak için konuları birleştiririm” (0,756) ve “Anlaşmazlıkların tartışılması sırasında yaratıcı çözümler sunarım” (0,750) ifadeleri faktör yükü itibariye bu boyutun üç temel değişkeni olarak görülmektedir. Boyutun en düşük faktör yükü ise “Bir anlaşmazlık durumunda çözüme ulaşmak için çeşitli teklifler sunarım.” (0,557) ifadesinde bulunmuştur.

Ölçeğin açıklayıcı varyansı en düşük olan boyutu %8,453 açıklayıcı varyans ile Uzlaşma boyutudur. Dört ifadeden oluşan Uzlaşma boyutunda; “Eğer yöneticim beni yetersiz görürse kabullenirim” (0,814) ve “Yöneticim fikirlerinden ödün verdiği zaman ben de fikirlerimden biraz ödün veririm” (0,699) ifadeleri faktör yükü itibariye bu boyutun iki temel değişkeni olarak görülmektedir. Boyutun en düşük faktör yükü ise “Yöneticimle farklı düşündüğümüzde orta noktada buluşurum” (0,505) ifadesinde bulunmuştur.

Tablo 4**Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,837
Bartlett's Test of Sphericity	Anlamlı	p	0,000
Approx. Chi-Square	4166,533	df	378
Açıklanan toplam varyans	51,180	Cronbach Alfa Toplam	0,861
Faktörler/ İfadeler	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Cronbach Alfa
Kontrol (Özdeğer=22,749)		14,629	0,855
çatölç17			
çatölç16	0,777		
çatölç15	0,730		
çatölç19	0,695		
çatölç18	0,674		
çatölç14	0,637		
çatölç13	0,530		
Kaçınma (Özdeğer=15,077)		14,617	0,832
çatölç9	0,700		
çatölç4	0,679		
çatölç6	0,672		
çatölç5	0,666		
çatölç10	0,648		
çatölç3	0,612		
çatölç1	0,587		
çatölç7	0,584		
çatölç8	0,560		
çatölç12	0,518		
İşbirliği (Özdeğer= 7,087)		13,480	0,830
çatölç29	0,768		
çatölç27	0,756		
çatölç28	0,750		
çatölç26	0,616		
çatölç30	0,600		
çatölç25	0,566		
çatölç24	0,557		
Uzlaşma (Özdeğer= 6,267)		8,453	0,732
çatölç22	0,814		
çatölç20	0,699		
çatölç21	0,577		
çatölç23	0,505		

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği, faktör analizi sonucunda tek boyut altında toplandığı görülmektedir (Tablo 5). Söz konusu tek faktörlü yapı toplam varyansın % 71,723'ünü açıklamaktadır. KMO değeri sonucu 0,701 bulunmuştur. Araştırmalarda tatmin edici asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 266). Bu bulgulara göre ölçeğin örneklem büyüklüğü yeterli düzeydedir. Barlett testinde de $p=0,000$ olduğundan işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin veriler, faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeği oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,871-0,854

arasında değişmektedir ki, bu sonuçlar ifadelerin faktör yükü bakımından oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,701
Bartlett's Test of Sphericity	Anlamli	Sig.	0,000
Approx. Chi-Square	337,788	df	3
Açıklanan toplam varyans	71,723	Cronbach Alfa	0,861
İfadeler			Faktör yükü
isayrlmaölç1			0,871
isayrlmaölç21			0,815
isayrlmaölç3			0,854

3.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin boyutları ve boyutlarını oluşturan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Örgütsel İletişim Çatışma ölçeğinin geneli ve beş boyutu ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6' da görülmektedir. Örgütsel İletişim Çatışma ölçeğinin Kontrol boyutu ($3,30 \pm 0,844$) en yüksek katılımı almaktadır. Bu boyutu sırayla Uzlaşma ($2,91 \pm 0,823$), İşbirliği ($2,90 \pm 0,491$) ve Kaçınma ($2,25 \pm 0,629$) boyutları izlemektedir. Genel olarak bakıldığında Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeğinin boyutlarının yanı sıra geneli ($2,90 \pm 0,491$) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ($2,95 \pm 0,932$) orta düzeyde katılım almıştır. Bununla birlikte en çalışanların üstlerine karşı kendilerini doğrudan ifade etmelerini özetleyen kontrol boyutu en yüksek katılımı alırken; çalışanların üstleri ile çatışmadan kaçınmalarını ölçen kaçınma boyutu en düşük katılımı almıştır. Buna göre çalışmaya katılan çalışanların kendilerini ifade etme konusunda daha yüksek çaba gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 6

Ölçeklerin İfade Sayıları Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	İfade sayısı	Ortalama	S. Sapma
Kontrol	7	3,30	0,844
Uzlaşma	4	2,91	0,823
İşbirliği Yapma	7	2,90	0,491
Çatışmadan Kaçınma	10	2,25	0,629
Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği	28	2,90	0,491
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	2,95	0,932

1-2,66 düşük; 2,67-3,66 orta; 3,67-5,00 yüksek katılım

3.4. Bulgular ve Değerlendirme

3.4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, toplam çalışma süresi ve hastanedeki toplam çalışma süresi gibi değişkenlere ilişkin sayısal ve oransal dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 7’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı görülmektedir. Katılımcıların 211’i (%60,3) kadın ve 139’u (%39,7) erkektir. Bu durumda, katılımcıların daha çok kadınlardan oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde, 180’inin (%51,4) evli, 170’inin ise (%48,6) bekâr olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, 78 kişinin (%22,3) 25 yaş altında, 125 kişinin (%35,7) 25-29 yaş aralığında, 76 kişinin (%21,7) 30-34 yaş aralığında ve 71 kişinin (%20,3) 35 ve üzeri yaş grubunda olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların 76’sı (%21,7) lise mezunu, 91’i (%26,0) önlisans mezunu, 109’u (%31,1) lisans mezunu, 24’ü (%6,9) yüksek lisans ve 50’si (%14,3) doktora düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bu tez kapsamında, katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımında lisans mezunlarının en çok, yüksek lisans mezunlarının ise en az sayıda oldukları görülmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılım incelendiğinde, 180'i (%51,4) <5 yıl, 74'ü (%21,1) 5-9 yıl ve 96'sı (%27,4) 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 7
Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	211	60,3
	Erkek	139	39,7
Medeni durum	Bekar	180	51,4
	Evli	170	48,6
Yaş	<25	78	22,3
	25-29	125	35,7
	30-34	76	21,7
	≥35	71	20,3
Eğitim durumu	Lise	76	21,7
	Önlisans	91	26,0
	Lisans	109	31,1
	Yüksek lisans	24	6,9
	Doktora	50	14,3
Görev süresi	<5 yıl	180	51,4
	5-9 yıl	74	21,1
	≥10 yıl	96	27,4

3.4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2014: 115).

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

Çalışmada çatışmadan kaçınma ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olması beklenmekteydi. Başka bir ifade ile iletişim sonucunda çatışmanın önüne geçilmesi

durumunda işten ayrılma niyetinin de azalması ya da ortadan kalkması beklenmekte idi. Ancak çalışmadan elde edilen verilerin analizinden çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının çatışmanın yönetilmesi ya da ortadan kaldırılması ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Örgütsel İletişim Çatışma ölçeğinin boyutlarından uzlaşma ile çatışmadan kaçınma ($r=0,283$) ve kontrol ($r=0,321$) arasında ve İşbirliği ile çatışmadan kaçınma ($0,569$), kontrol ($0,708$) ve uzlaşma ($r=0,646$) arasında $0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8
Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin
Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Çatışmadan kaçınma(1)	1			
Kontrol(2)	,014	1		
Uzlaşma(3)	,283**	,321**	1	
İşbirliği(4)	,569**	,708**	,646**	1
İşten ayrılma niyeti(5)	,076	,087	,017	,092

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışmada Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği arasında ilişki bulunmadığından, çatışmayı ortadan kaldırmak amacıyla sağlık çalışanlarının geliştirdikleri yönetim becerisi işten ayrılma niyeti üzerinde her hangi bir etkiye de sahip değildir ($p>0,05$). Bu durumda çalışmanın H_1 “Çalışanların çatışmayı önlemek amacıyla yöneticileri ile gerçekleştirdikleri iletişim ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki vardır” ve H_2 “Çalışanların çatışmayı önlemek amacıyla geliştirdikleri iletişim işten ayrılma niyetlerini etkiler” hipotezleri reddedilmiştir.

3.4.3. Araştırmaya İlişkin Fark Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılıklarını incelemek amacıyla bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi bulgularına yer verilmiştir. Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda anlamlı fark bulunan boyutlarda farkın hangi değişkenden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle Örgütsel

İletişim Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin analizler yapılmış olup; daha sonra işten ayrılma niyetine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

3.4.3.1. Örgütsel İletişim Çatışmaya İlişkin Fark Analizi Bulguları

Cinsiyetin Örgütsel İletişim Çatışmaya ilişkin farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklerde t testi analizi yapıldı. Tablo 9’ da görüldüğü gibi, cinsiyet bakımından kontrol ve işbirliği boyutlarının yanı sıra genel olarak istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmaktadır ($p < 0,05$). Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, fark bulunan boyutlarda; kadın katılımcıların katılım düzeyleri erkeklerden daha düşük düzeydedir. Bu bulgu, erkeklerin kadın çalışanlara göre çatışmayı kontrol altına almak, çatışmayı ortadan kaldırmak için yöneticilerle işbirliği yapma ve genel olarak çatışma yönetiminde konularında daha fazla çaba sarf ettiğini göstermektedir. Buna karşılık, kaçınma ve uzlaşma boyutlarında kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,005$).

Tablo 9
Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıklar

Cinsiyet		n	Ort.	S.S.	t	p
Kaçınma	Kadın	211	2,29	0,624	1,584	0,114
	Erkek	139	2,18	0,632		
Kontrol	Kadın	211	3,20	0,884	-2,765	0,006
	Erkek	139	3,45	0,757		
Uzlaşma	Kadın	211	2,88	0,865	-0,918	0,359
	Erkek	139	2,96	0,754		
İşbirliği	Kadın	211	3,26	0,808	-4,969	0,000
	Erkek	139	3,65	0,588		
Çatışma toplam	Kadın	211	2,84	0,542	-2,709	0,007
	Erkek	139	2,98	0,389		

Medeni durumlarına göre katılımcıların örgütsel iletişim çatışmaya ilişkin tutumlarında fark bulunup bulunmadığını gösteren bağımsız örneklerde t testi sonuçları Tablo 10’ da görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi medeni durumlarına göre katılımcıların tutumlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 10
Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıklar

Medeni durum		n	Ort.	S.S.	t	p
Kaçınma	Bekar	180	2,28	0,597	0,895	0,371
	Evli	170	2,22	0,660		
Kontrol	Bekar	180	3,35	0,868	1,243	0,215
	Evli	170	3,24	0,815		
Uzlaşma	Bekar	180	2,89	0,840	-0,659	0,511
	Evli	170	2,94	0,806		
İşbirliği	Bekar	180	3,35	0,774	-1,578	0,116
	Evli	170	3,48	0,726		
Çatışma Toplam	Bekar	180	2,90	0,522	0,181	0,856
	Evli	170	2,89	0,458		

Katılımcıların yaş değişkenine göre farklılıkların olup olmadığına ilişkin bulgular, tek yönlü varyans analizi yapılarak elde edilmiştir (Tablo 11). Analiz sonuçlarına göre, örgütsel iletişim çatışmaya ilişkin olarak kontrol ve uzlaşma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna karşılık kaçınma ve işbirliği yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Kaçınma boyutunda fark; ≥ 35 yaş grubu çalışanlar ($1,99\pm 0,602$) ile <25 yaş grubu ($2,31\pm 0,655$) ve 25-29 yaş grubu ($2,39\pm 0,574$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). ≥ 35 yaş grubu çalışanların çatışmadan kaçınma tutumları diğer iki gruptaki çalışanlara göre daha düşük seviyelerdedir. Başka bir ifade ile <25 yaş grubu ve 25-29 yaş grubu çalışanların çatışmadan kaçınma ve yöneticileriyle işbirliği yapma düzeyleri anlamlı bir şekilde ≥ 35 yaş grubu çalışanlardan daha yüksek seviyelerdedir.

İşbirliği boyutunda ise fark; 30-34 yaş grubu çalışanlar ($3,24\pm 0,792$) ile ≥ 35 yaş grubu çalışanlardan ($3,65\pm 0,640$) kaynaklanmaktadır. ≥ 35 yaş grubu çalışanların yöneticileri ile işbirliği yapma tutumları 30-34 yaş grubu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde bulunmaktadır.

Tablo 11
Yaş Değişkenine Göre Farklılıklar

	Yaş	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Kaçınma	<25 ¹	78	2,31	0,655	6,962	0,000	1-4 p=0,021 2-4 p=0,000
	25-29 ²	125	2,39	0,574			
	30-34 ³	76	2,18	0,641			
	≥35 ⁴	71	1,99	0,602			
	Toplam	350	2,25	0,629			
Kontrol	<25 ¹	78	3,47	0,923	1,953	0,121	
	25-29 ²	125	3,21	0,874			
	30-34 ³	76	3,20	0,856			
	≥35 ⁴	71	3,36	0,643			
	Toplam	350	3,30	0,844			
Uzlaşma	<25 ¹	78	3,05	0,824	1,522	0,208	
	25-29 ²	125	2,94	0,873			
	30-34 ³	76	2,79	0,855			
	≥35 ⁴	71	2,85	0,673			
	Toplam	350	2,91	0,823			
İşbirliği	<25 ¹	78	3,46	0,780	4,100	0,007	3-4 p=0,011
	25-29 ²	125	3,37	0,743			
	30-34 ³	76	3,24	0,792			
	≥35 ⁴	71	3,65	0,640			
	Toplam	350	3,42	0,753			
Çatışma Toplam	<25 ¹	78	2,99	0,501	2,385	0,069	
	25-29 ²	125	2,92	0,535			
	30-34 ³	76	2,79	0,523			
	≥35 ⁴	71	2,87	0,318			
	Toplam	350	2,90	0,491			

Katılımcıların çalışma süreleri esas alınarak yapılan ve örgütsel iletişim çatışmaya ilişkin tutumlarında fark bulunup bulunmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 12' de görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel iletişim çatışmaya ilişkin olarak kontrol ve uzlaşma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna karşılık kaçınma ve işbirliği boyutlarında görev süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Kaçınma boyutundaki farklılık, ≥ 10 yıl görev yapan katılımcılar ($1,99\pm 0,606$) ile < 5 yıl görev

yapan katılımcılar ($2,35\pm 0,608$) ve 5-9 yıl görev yapan ($2,34\pm 0,623$) katılımcılardan kaynaklanmaktadır ($p < 0,05$). ≥ 10 yıl görev yapan katılımcıların bu boyuta ilişkin katılım düzeyleri, < 5 yıl ve 6-10 yıl görev yapan katılımcılara göre daha düşük düzeydedir.

İşbirliği boyutunda fark ise; ≥ 10 yıl görev yapan çalışanlar ($3,63\pm 0,678$) ile 5-9 yıl görev yapan ($3,31\pm 0,588$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır. ≥ 10 yıl görev yapan çalışanların yöneticileri ile işbirliği yapma tutumu, 5-9 yıl arasında görev yapan çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 12
Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıklar

	Çalışma Süresi	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Kaçınma	$< 5^1$	180	2,35	0,608	11,624	0,000	1-3 p=0,001 2-3 p=0,000
	5-9 ²	74	2,34	0,623			
	$\geq 10^3$	96	1,99	0,606			
	Toplam	350	2,25	0,629			
Kontrol	$< 5^1$	180	3,29	0,922	0,647	0,524	
	5-9 ²	74	3,22	0,761			
	$\geq 10^3$	96	3,37	0,748			
	Toplam	350	3,30	0,844			
Uzlaşma	$< 5^1$	180	2,90	0,797	0,101	0,904	
	5-9 ²	74	2,91	0,888			
	$\geq 10^3$	96	2,95	0,827			
	Toplam	350	2,91	0,823			
İşbirliği	$< 5^1$	180	3,35	0,829	5,256	0,006	1-3 p=0,013 2-3 p=0,027
	5-9 ²	74	3,31	0,588			
	$\geq 10^3$	96	3,63	0,678			
	Toplam	350	3,42	0,753			
Çatışma Toplam	$< 5^1$	180	2,91	0,547	0,150	0,860	
	5-9 ²	74	2,89	0,422			
	$\geq 10^3$	96	2,88	0,430			
	Toplam	350	2,90	0,491			

Eğitim durumlarına göre katılımcıların örgütsel iletişim çatışmaya ilişkin tutumlarında fark bulunup bulunmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi Tablo 13' te görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi eğitim durumlarına göre

katılımcıların çatışma yönetim tutumlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre çatışma yönetiminde eğitim önemli bir değişken olarak görülmemektedir.

Tablo 13
Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklar

Eğitim Durumu		n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Kaçınma	Lise ¹	76	2,25	0,675	0,949	0,436	
	Önlisans ²	91	2,23	0,638			
	Lisans ³	109	2,20	0,651			
	Yüksek Lisans ⁴	24	2,21	0,578			
	Doktora ⁵	50	2,40	0,497			
	Toplam	350	2,25	0,629			
Kontrol	Lise ¹	76	3,21	0,939	1,951	0,102	
	Önlisans ²	91	3,15	0,916			
	Lisans ³	109	3,40	0,764			
	Yüksek Lisans ⁴	24	3,55	0,508			
	Doktora ⁵	50	3,36	0,811			
	Toplam	350	3,30	0,844			
Uzlaşma	Lise ¹	76	2,96	0,947	1,397	0,234	
	Önlisans ²	91	3,05	0,890			
	Lisans ³	109	2,83	0,754			
	Yüksek Lisans ⁴	24	2,72	0,577			
	Doktora ⁵	50	2,88	0,713			
	Toplam	350	2,91	0,823			
İşbirliği	Lise ¹	76	3,28	0,877	2,385	0,051	
	Önlisans ²	91	3,35	0,860			
	Lisans ³	109	3,47	0,670			
	Yüksek Lisans ⁴	24	3,78	0,393			
	Doktora ⁵	50	3,45	0,577			
	Toplam	350	3,42	0,753			
Çatışma Toplam	Lise ¹	76	2,85	0,592	0,951	0,435	
	Önlisans ²	91	2,86	0,547			
	Lisans ³	109	2,91	0,442			
	Yüksek Lisans ⁴	24	3,01	0,299			
	Doktora ⁵	50	2,97	0,377			
	Toplam	350	2,90	0,491			

3.4.4.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Fark Analizi Bulguları

Sağlık çalışanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin işten ayrılma niyetlerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını analiz amacıyla bağımsız örneklerde t testinden yararlanıldı. Tablo 14’ te görüldüğü gibi, cinsiyet bakımından çalışanların işten ayrılma niyetlerinde istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna karşılık katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, bekar çalışanların işten ayrılma niyeti evli olanlara göre daha yüksek düzeydedir. Burada evli çalışanların eş durumu ve çocuklar gibi iş dışı faktörlerin etkili olabileceği, ancak bunun ayrıca araştırılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Tablo 14

İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bağımsız Örneklerde T Testi Sonuçları

		n	Ort.	S.S.	t	p
Cinsiyet	Kadın	211	2,97	0,899	0,466	0,641
	Erkek	139	2,92	0,984		
Medeni durum	Bekar	180	3,14	0,899	4,033	0,000
	Evli	170	2,75	0,927		

Katılımcıların yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olup olmadığına ilişkin bulgular, tek yönlü varyans analizi yapılarak elde edilmiştir (Tablo 15). Analiz sonuçlarına göre, her üç boyutta da istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Yaş değişkenine göre fark; ≥ 35 yaş grubu çalışanlar ($2,66\pm 0,983$) ile <25 yaş grubu ($3,12\pm 0,856$) ve 25-29 yaş grubu ($3,09\pm 0,875$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). <25 yaş grubu ve 25-29 yaş grubu çalışanların işten ayrılma niyetleri ≥ 35 yaş grubu çalışanların işten ayrılma niyetinden daha yüksektir. Burada diğer faktörlerle birlikte belirli bir yaşın üzerindeki çalışanları mevcut işyerlerindeki kazanımları sebebiyle işten ayrılma düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışma Süresi değişkenine göre fark 5 yıldan daha kısa süre çalışanlar ($3,10\pm 0,828$) ile 10 yıl ve daha uzun süre çalışanlardan ($2,74\pm 1,015$) kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). Beş yıldan daha kısa süre çalışanların işten ayrılma niyeti 10 yıl ve daha uzun süre

çalışanlara göre daha yüksek seviyededir. Ayrıca tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, çalışma süresi uzadıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu değişken için de yaş değişkeni için yapılan değerlendirme yapılabilir. Zira çalışma süresi uzadıkça çalışanların gerek ekonomik ve gerekse sosyal statüleri de gelişmektedir. Bu durum işten ayrılma niyetlerini düşürmektedir.

Çalışanların eğitim durumu değişkenine göre fark; önlisans (2,72±0,867) ve yüksek lisans (3,47±1,002) eğitimi alan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Yüksek lisans düzeyinde eğitim alan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyeti önlisans düzeyinde eğitim alanlara göre daha yüksek seviyelerdedir.

Tablo 15

İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Özellikler	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Yaş	<25 ¹	78	3,12	0,856	4,547	0,004	1-4 p=0,030 2-4 p=0,023
	25-29 ²	125	3,09	0,875			
	30-34 ³	76	2,82	0,987			
	≥35 ⁴	71	2,66	0,983			
	Toplam	350	2,95	0,932			
Çalışma Süresi	<5 ¹	180	3,10	0,828	5,179	0,006	1-3 p=0,009
	5-9 ²	74	2,86	1,008			
	≥10 ³	96	2,74	1,015			
	Toplam	350	2,95	0,932			
Eğitim Durumu	Lise ¹	76	2,89	0,935	4,057	0,003	2-5 p=0,014
	Önlisans ²	91	2,72	0,867			
	Lisans ³	109	2,97	0,985			
	Yüksek Lisans ⁴	24	3,47	1,002			
	Doktora ⁵	50	3,15	0,765			
	Toplam	350	2,95	0,932			

3.4.4. Çalışanların Yöneticileriyle Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri

Çalışmada katılımcılara yöneticileri arasında uyuşmazlık olup olmadığı, eğer yönetici ile arasında uyuşmazlık varsa bunun en önemli üç sebebinin ne olduğu soruldu. Tablo 16' da görüldüğü gibi, çalışanların %20,3'ü yöneticileri ile çatışma yaşamaktadırlar. İş

yeri düzeyinde düşünülduğünde oldukça yüksek bir oran, başka bir ifade ile beş çalışandan birini ifade eden bu bulgu oldukça önemlidir. Çünkü bu durum genel olarak neredeyse her birimde çatışma olabileceğini göstermektedir.

Çatışmanın sonlandırılması bakımından kaynağının ne olduğunun bilinmesi önem arz etmektedir. Bu sebeple çalışanlara en önemli üç neden nedir sorusu soruldu ve cevapların dağılımları incelendiğinde, ilk sırada önemli olan hususlar önem sırasına göre, çalışan görüşlerinin alınmaması, yöneticilerin iletişim eksikliği ya da bozukluğu, yöneticilerin görev yaptıkları alandaki yetersizlikleri ve bilgi eksikliği, çalışma koşulları ve aşırı iş yükü, çalışanların rencide edilmesi ve hak ettiği değeri görmemesi ve torpil ve haksız uygulamalar şeklinde sıralanmaktadır. İkinci sırada önemli sorunlar frekans sıklığına göre, yöneticilerin baskıcı tavırları, yetersiz iletişim, çalışanlara eşit davranılmaması, aşırı iş yükü ve angarya, görev tanımının olmaması, doktorların hekimlik dışı alanlarda aşırı müdahalesi ve çalışanların görüşünün alınmaması şeklinde sıralanmaktadır. Katılımcılara göre üçüncü sırada en önemli sorunlar ise adam kayırma, baskı, iş yükünün fazla olması ve iletişim eksikliği şeklinde sıralanmıştır.

Yukarıdaki şekilde sınıflandırıldıktan sonra önemli sorunların neler olduğuna bakıldığında iş yükü önemli bir çatışma sebebi olarak görülmektedir. Buna göre personel eksikliği önemli bir çatışma kaynağıdır ve giderilmesi için çalışanlarının iş yüklerini azaltılması büyük oranda sorunu çözebilecektir.

Üç sırada da yer alan diğer bir sorun iletişimdir. Çalışanlar yöneticileri ile iletişim kuramadıklarını ve bunun da çatışmaya sebep olduğunu ifade etmektedirler. Bu sorunun çözümü için yöneticilerin çalışanlarıyla olumlu iletişim kurması önemli bulunmaktadır.

Diğer önemli bir sorun baskı olarak algılanmaktadır. Çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri yalnızca çatışma bakımından değil; iş stresi ve yapılan hatalar bakımından da önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorunun çözümünde de yine yöneticilerin astlarıyla iletişimi önemli rol oynamaktadır.

Yukarıda belirtilen üç önemli çatışma kaynağı da yönetici kaynaklıdır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının önemli buldukları sorunlar incelendiği zaman ilk sıralarda yönetici kaynaklı sorunların yer aldığı görülmektedir ki, buradan hareketle çalışanların

daha çok yöneticilerden kaynaklanan sorunlar sebebiyle çatışma yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 16

Sağlık Çalışanlarının Yöneticileri ile Çatışmalarına Sebep Olan Faktörler

Yönetici ile çalışan arasında bir uyumsuzluk	Sayı	Yüzde
Var	71	20,3
Yok	279	79,7
Toplam	350	100,0
I. Sırada önemli olan sorunlar	Sayı	Yüzde
Çalışan görüşlerinin alınmaması	11	26,8
Yöneticilerin iletişim eksikliği ya da bozukluğu	9	22,0
Yöneticilerin görev yaptıkları alandaki yetersizlikleri ve bilgi eksikliği	6	14,6
Çalışma koşulları ve aşırı iş yükü	8	19,5
Çalışanların rencide edilmesi ve hak ettiği değeri görmemesi	5	12,2
Torpil ve haksız uygulamalar	2	4,9
Toplam	41	100,0
II. Sırada önemli olan sorunlar	Sayı	Yüzde
Yöneticilerin baskıcı tavırları	9	31,0
Yetersiz iletişim	4	13,8
Çalışanlara eşit davranılmaması	4	13,8
Aşırı iş yükü ve angarya	4	13,8
Görev tanımının olmaması	4	13,8
Doktorların hekimlik dışı alanlarda aşırı müdahalesi	2	6,9
Çalışanların görüşünün alınmaması	2	6,9
Toplam	29	100,0
III. Sırada önemli olan sorunlar	Sayı	Yüzde
Adam kayırma	8	40,0
Baskı	7	35,0
İş yükünün fazla olması	3	15,0
İletişim eksikliği	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 17’ de sağlık çalışanları tarafından ilk üç sırada geliştirdikleri çözüm önerileri yer almaktadır. Çalışanlar en fazla yöneticileri ile iletişim kurabilmeleri yönünde çözüm önerileri sunmuştur. Yöneticilerinin bu alanda eğitimi olmalarını, düzenli birim toplantıları yapılmasını ve bu ortamlarda fikirlerinin önemsenmesine yönelik öneriler

belirtilmiştir. Bunları çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması, yöneticilerin değiştirilmesi ve sosyal aktivitelerin artırılması gibi maddeler takip etmektedir. Burada da önemli bir husus tıpkı çalışma nedenlerinde olduğu gibi, çözüm önerilerinde de yöneticilerin önde yer almasıdır. Buna göre sağlık kuruluşlarında çatışma kaynağı olarak yönetim ekiplerinin görüldüğü ve çözüm önerilerinin de bu kişilere yönelik olarak geliştirildiği söylenebilir.

Tablo 17

Sağlık Çalışanlarının Yöneticileri ile Çatışmalarını Ortadan Kaldıracak Çözüm Önerileri

Çalışanların I. Sıradaki Çözüm Önerileri	Sayı	Yüzde
Yöneticiler iletişim kurabilmeli	7	21,9
Eğitilmiş yöneticiler atanmalı	5	15,6
Ayrımcılık yapılmamalı	5	15,6
Çalışanların fikirleri önemsenmeli	4	12,5
Çalışan sayısı artırılmalı	4	12,5
İstenilen bölümde çalışılmalı	3	9,4
Rutin toplantılar düzenlenmeli	2	6,3
Sosyal aktivite olmalı	1	3,1
Yöneticiler görevden alınmalı	1	3,1
Toplam	32	100,0
II. Sıradaki Çözüm Önerileri	Sayı	Yüzde
Sorunlar dile getirilebilmeli	5	21,7
Yöneticilerin iletişimi güçlü olmalı	4	17,4
Eğitilmiş personel atanmalı	3	13,0
Ayrımcılık yapılmamalı	3	13,0
Rutin toplantılar düzenlenmeli	2	8,7
Sosyal aktivite olmalı	2	8,7
Çalışma şekline gereksiz müdahale edilmemeli	2	8,7
Yöneticiler görevden alınmalı	2	8,7
Toplam	23	100,0
III. Sıradaki Çözüm Önerileri	Sayı	Yüzde
Ayrımcılık yapılmamalı	7	38,9
Personelin fikirleri önemsenmeli	4	22,2
Çalışma koşulları düzeltilmeli	3	16,7
Yöneticiler görevden alınmalı	2	11,1

Eğitimli personel atanmalı	2	11,1
Toplam	18	100,0

3.4.5. Çatışma ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Hipotezlerin Testi

Araştırmanın bu bölümde araştırma öncesi kurulan hipotezlerin kabul ya da reddine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Bu tez kapsamında sağlık çalışanlarının yöneticileriyle yaşadıkları çatışmayı önlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çatışma yönetimim becerisi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı belirlemek amacıyla geliştirilen “**H₁**. *alışanların çatışmayı önlemek amacıyla yöneticileri ile gerçekleştirdikleri iletişim yönetme becerileri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki vardır..*” hipotezi yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Çalışanların atışmayı önlemek amacıyla geliştirdikleri iletişimin işten ayrılma niyetlerini etkilediğini görmek amacıyla geliştirilen “**H₂**. *alışanların çatışma yönetim tutumları işten ayrılma niyetlerini etkiler.*” hipotezi yapılan analiz sonucunda kabul edilmemiştir.

Sağlık alışanlarının cinsiyetlerine göre H₃ Hipotezi, kontrol, işbirliği ve genel olarak çatışma yönetimi bakımından kabul edilirken; kaçınma ve uzlaşma boyutlarında reddedilmiştir.

Sağlık alışanlarının medeni durumlarına göre H₃ Hipotezi, kaçınma, kontrol, uzlaşma ve işbirliği boyutları ile genel olarak çatışma yönetiminde reddedilmiştir.

Sağlık alışanlarının yaş değişkenine göre H₃ Hipotezi, kaçınma ve işbirliği boyutlarında kabul edilmesine karşılık; kontrol, uzlaşma ve genel olarak çatışma yönetiminde reddedilmiştir.

Sağlık alışanlarının çalışma süresi değişkenine göre H₃ Hipotezi, kaçınma ve işbirliği boyutlarında kabul edilmesine karşılık; kontrol, uzlaşma ve genel olarak çatışma yönetiminde reddedilmiştir.

Sağlık alışanlarının eğitim durumlarına göre H₃ Hipotezi, kaçınma, kontrol, uzlaşma ve işbirliği boyutları ile genel olarak çatışma yönetiminde reddedilmiştir.

Çalışanların Medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumlarına göre H4 Hipotezi kabul edilmesine karşılık; eğitim durumu bakımından reddedilmiştir.

Tablo 18

Araştırma Hipotezlerinin Testi

Hipotezler	Kabul	Red
H₁ .Çalışanların çatışmayı yönetme becerileri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki vardır.		X
H₂ . Çalışanların çatışmayı yönetme tutumları işten ayrılma niyetlerini etkiler.		X
H₃ .Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetimi tutumları farklılık göstermektedir.	X	
H₄ . Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.	X	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışmanın örgütsel bir gerçek olduğu ve çatışma yönetiminin örgütün işleyişi açısından önemli bir yere sahip olduğu gerçeği, gerek akademik alanda gerekse iş hayatında kabul görmektedir. İnsanların sosyal ilişki ve etkileşim içinde bulunduğu her türlü durumda çatışma, mevcut bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, kişi ya da grupların kendi içlerinde, aralarında ya da örgüt içinde çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık veya zıtlasma olarak tanımlanmaktadır. Literatür tarandığında çatışmaya neden olan etkenler arasında en çok kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, iletişim eksiklikleri, yetersiz bilgi alışverişi, yetki belirsizliği, rol ve statü farklılıkları, yönetim biçimindeki belirsizlikler, işlevsel bağlılık ve organizasyon büyüklüğü görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti, kişinin işini terk etme eğilimidir ve işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir. Örgütlerde belirttiğimiz nedenlerden dolayı meydana gelen çatışmalar, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine sebep olarak işten ayrılma niyetine girmelerini sağlayabilir.

Bu çalışma ile Sakarya'daki kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının, yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaya karşılık nasıl davrandıkları ve çatışmanın işten ayrılma niyetlerine etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Literatür tarandığında daha önce birçok alanda çatışma ve işten ayrılma niyeti kavramlarının ayrı ayrı incelendiği çalışmalara rastlanmış ancak çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan bir çalışma olmadığı görülmüştür. Çalışmada çatışma sonucunda işten ayrılma niyetinin oluşması, yani çatışma ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olması beklenmekteydi. Ancak çalışma bulgularında da bahsettiğimiz gibi, sağlık çalışanları, çatışmayı iletişim kurarak çözmeye, özellikle kontrol altına alma eğilimindedirler.

Çalışmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri, yaşları ve görev süreleri; çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan herhangi bir farklılığa sebep olmamaktadır. Cinsiyet değişkenine bakıldığında ise erkek çalışanlar, bayan çalışanlara göre işbirliğine daha yatkındır. Bayan çalışanlar işbirliğinden kaçmakta, çatışmaya taraf olmakta ve çözüm yolu bulma taraftarı

olmamaktadır. Çalışma süresi ve katılımcıların yaşları arttıkça çatışma eğilimleri de artmaktadır. 36 yaş ve üzeri grubu sağlık çalışanlarının, diğer katılımcılara göre çatışmadan kaçınma boyutuna daha az katılım gösterirken; 10 yıl ve üzeri görev yapan çalışanlar ile 10 yıldan daha kısa süredir görev yapan çalışanlarla karşılaştırıldığında da benzer durum görülmektedir. 10 yıl ve üzeri görev yapan sağlık çalışanları çatışmaya daha yakındır. Görev süresi ve yaş arttıkça çatışmaya eğilim de artmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin sonuçlarına göre ise, çatışmaya tam tersi bir durum söz konusudur. Katılımcıların yaş ve görev süreleri arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ayrıca eğitim durumu daha yüksek düzeyde olan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyeti, lise düzeyinde eğitim alan sağlık çalışanlarına göre daha yüksektir. Bunun sebebi olarak da yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim almış sağlık çalışanlarının iş bulma ümidinin dolayısı ile işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Böylece işten ayrılma niyeti geliştirmede çalışanların özgüvenlerinin önemli bir faktör olduğu da belirtilir.

Çalışmaya göre sağlık çalışanlarının %20,3' ü yöneticileri ile çatışma yaşamaktadır. Çatışma nedenleri önem sırasına göre; herhangi bir konuda kendi görüşlerinin alınmaması, yöneticilerinin baskıcı tavırları ve son sırada adam kayırma olduğu söylenir. Bu ifadeler incelendiğinde, bu üç sorunun da iletişim ile ilgili faktörler olduğu gözlenmektedir. Buna göre yöneticiler, 7/27 kesintisiz hizmet veren, büyük özveri ve sabır isteyen, geri dönüşü olmayan hataları kabul etmeyen, dikkat ve oryantasyonun yüksek olması gereken alanlar olan hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirmesi halinde; bu en önemli üç çatışma nedeni de ortadan kaldırılabilir.

Çatışmalara neden olan diğer kişilik, rol, statü ve amaç farklılıkları gibi faktörlerin de, örgütün faydasına olabilmesi ya da örgütün etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi; yöneticilerin kurum içindeki çatışmaları etkin ve olumlu bir biçimde yönetmesine bağlıdır. Yöneticiler kurum içindeki çatışmayı yönetmede ve çözümlemede en önemli role sahiptir. Karşılaştığı sorunları çözebilmek, örgüt içi gruplar arasında görülen olumsuzlukları yok edebilmek için karar vermek ve alternatiflerden en uygun olanını seçmek durumundadır. Ancak en önemli şart yöneticinin kişisel becerileridir. Dolayısıyla bu zor görevi kişisel becerilerini kullanarak yerine getirmelidir.

Örgütlerin çatışmaları görmezden gelmesi, özellikle personel devri oranı yüksek oldukça yüksek olan işletmelerde büyük sorunlara neden olmaktadır. Alanında iyi yetişmiş ve uzmanlaşmış bir çalışanın işten ayrılması, işletme için güç ve maliyet kaybı anlamına gelmektedir. Çatışmaların tespiti ve çözümü için yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili stratejilerinin olması ve bu stratejilerinin uygulanması ile sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında, yönetici kademesinde olmayan çalışanların da sürece katılmalarının sağlanması iş tatminini ve böylece işte kalma eğilimini artırabilecektir. Ayrıca çalışanlar ile iletişimi güçlendirerek açık net bir şekilde konuşmak ve kendilerini ifade etmelerini sağlamak da oldukça önemlidir.

Olumsuz çalışma koşulları, rol belirsizliği, yükselme kısıtları, sosyal haklardan mahrum kalma gibi çatışma kaynakları ancak çalışanlar ile iletişim kurularak ortadan kaldırılabılır. Bu yüzden çalışanlar ile düzenli olarak kendi fikirlerini de ortaya koyabilecekleri alanlar oluşturup takım yönetimi anlayışının benimsenmesi, yöneticilere, çatışmadan kaynaklanan sorunları çözmesi açısından kolaylıklar sağlayacaktır.

Varlığı inkar edilemez olan çatışmanın, doğru yönetildiği zaman oldukça verimli ve etken bir çalışma ortamı sağladığı yöneticiler tarafından unutulmaması gereken önemli bir konudur. Hastane ve sağlık kuruluşu yöneticileri genellikle tıp fakültesi mezunu hekimler tarafından yürütülmekte ve tıp fakültelerinde yönetimle ilgili bilgi ve beceriler verilmemektedir. Oysa bir hastalığın tanı ve tedavisi için nasıl ayrıntılı bir teorik ve uygulamalı eğitim gerekiyorsa; bir sağlık kuruluşunun yönetimi için de donanımlı eğitime ihtiyaç vardır. Sağlık işletmeleri yöneticilerinin ya da işletme içindeki herhangi bir departmandan sorumlu yöneticilerin, yönetim ile ilgili bilgi, beceri ve eğitime sahip bireylerden oluşması, çalışanların ve işletmenin verimliliği, etkinliği dolayısıyla çatışmaların doğru bir şekilde yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki olup olmadığına dair yapılan ilk çalışma olması nedeni ile gelecekteki çalışmalara yol gösterme bakımından bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları sadece bu çalışma için değerlendirilmiştir. Özel kurumlarda da yapılarak kamu ve özel kurumlarda yapılan araştırma sonuçlarının karşılaştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım .(2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bakan, İ. (2004), *Dış Ticarete İletişim, Dış Ticaret (İşlemler ve Uygulamalar)*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, SDÜ yayın No:20, Isparta
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bingöl, D. (1996), *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bobbitt. H.R., Breinholt, R., Doktor, R., McNaul, J. (1974), *Organizational Behavior, Understanding and Prediction*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bumin, B. (1990), *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Ankara.
- Can, H. (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cüceloğlu, D. (2004), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel kavramları*, 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cascio, W.F. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, 4. Baskı, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dalton, M. (1979), *Management: Foundations and Practices*, 5. Baskı, Macmillan Publishing Company, USA.
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Herbert, T. (1981), *Dimensions of Organizational Behavior*, 2. Baskı, Macmillan Publishing Company, New York.
- Karip E. (1999), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (2010), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ertürk, M. (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Gareth, M. (1998), *Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess Yayını, İstanbul.
- Güredin, E. (1987). *Denetim*, Avcıol Matbaası, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:50, İstanbul.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1992), *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company,
- Hicks, H. G. (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev. Bintuğ Aytek Salim Şen, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Hodgetts, M. R. ve Altman, S. (1979), *Organizational Behavior*, W.B. Saunders Company.
- House, R. J., Kerr, S. (1976), *Managerial Process and Organizational Behavior*, Foresman, Glenview, IL: Scott.
- Jones, G. R. (2001), *Organizational Theory*, 3. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karip, E. (2003), *Çatışma Yönetimi*. 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- Luthans, F. (2005), *Organizational Behavior*, 7. Edition, McGraw-Hill.
- Mc Grath, J. E. (1976), *Stress and Behavior in Organizations, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Der: Marvin D. Dunutte. Rand Mc Nally College Publishing Company, Chicago.
- McFarland, D. (1979), *Management: Foundations and Practices*, 5. Baskı, Macmillan Publishing Company.
- Mckenna, E. (2000), *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Psychologypress.
- Miles, R. (1980), *Macro Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company, New York.

- Morgan, G. (1998), *Images of Organization: The Executive Edition*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Nelson, D. (1994), *Organizational Behavior*, West Publishing, New York.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, Eskişehir.
- Pondy, L. R. (1983), *Organizational Symbolism, Managerial Process and Organizational Behavior*, 2nd Edition, Foresman and Company, Illinois.
- Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, 2. Baskı, Westport, CT: Praeger, London.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*, 4. Baskı, Westport, Connecticut, London.
- Randolph, W. A. (1985), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Homewood, Illinois.
- Robbins, S. P. (1977), *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. (1989), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. P., 1994, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, 1. Basım, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011), *Organizational Behavior*, 13. Edition, Prentice Hall.
- Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Sims, R.,R. (2004), *Managing Organizational Behavior*, Quorum Books.
- Solmuş, T. (2010), *İşyeri Terapisi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Sökmen, A. (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Stoner, J. (1978), *Management*, Prentice- Hall.
- Şimşek, M. Ş. (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Güney Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008) *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, 4. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tekarslan, E. Kılınç, T. Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Türkel, A. (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Türnüklü, A. (2006), *Sınıf ve Okul Disiplinine Çağdaş Bir Yaklaşım: Onarıcı Disiplin*, Ekinoks, Ankara.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M. (2002), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Williams, J. C. (1979), *Human Behaviour in Organizations*, South Western Publishing Company.
- Vecchio, R. P. (1995), *Organizational Behavior*, 3. Baskı, Harcourt Brace, Orlando.
- Yeniçeri, Ö. (2009), *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, Iq Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Tezler

- Akın, M. (2004), *İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticilerle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aslan, Ş. (2003), *Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Kuram ve Bir Örnek Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Ateş, N. (2014), *Çatışma Çözme Eğitiminin 6. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözme Becerileri ve Özsaygı Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bartlett, K. R. (1999), *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field*, The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois, Chicago.
- Başak, B. (2010), *Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bucak, F. (2010), *Ankara'da İki Farklı Hastanede Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin Astları Tarafından Algılanma Durumu*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, G. (2006), *Kariyerinin Başındaki Çalışanların İşe Giriş Öncesi ve İşteki Olumlu Deneyimlerinin Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Dişbudak, T. (2011), *Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eroğlu, F. (1992), *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi*, Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ertürk, E. M. (2009), *Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi' ne Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Göler, U. (2008), *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gürpınar, G. (2006), *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Keenan, G. M.(1994), *Nurse Management of Conflicts with Physicians in Emergency*, The Degree of Doctor of Philosophy, University of Illinois if Chicago, Helth Sciences Center, Chicago.
- Kesen, M. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçak, S. (2012), *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması: Uşak ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Menişa, Ö.(2006), *Perceived Employment Discrimination And Its Relation To Job Satisfaction And Intention To Turnover*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ökten, S. S., (2008), *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Özmen, F. (1997), *Fırat Ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yöntemi Yaklaşımları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Pelit, E. (2003), *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sanderson, Patrick A. (2003), *The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An Assessment of the Navy's Medical Service Corps, Regent University*. School of Leadership Studies.

- Sütlü, T. (2007), *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, B. (2010), *Hastane Yöneticilerinin Algıladıkları, Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi: İstanbul'dan Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uysal, İ. (2004), *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Yaprak, E. (2009), *Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyo-demografik ve Çalışma Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.

Sürekli Yayınlar

- Appelbaum, H. S. , Chahrazad A. ve Shapiro, B. T. (1994). "The SelfDirected Team: A Conflict Resolution Analysis". *Team Performance Management*,5.2,63-68.
- Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010), "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3.15, 143-166.
- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20.1, 33-44.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (1989), "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 3.15, 216-244.
- Cochran, D. S. ve Rao C. P. (1982), "The Effects and Resolution of Conflict in Hospital Purchasing Management", *Journal of HealthCare Marketing*, 2.4, 17.
- Collins, K., Jones, M.L., McDonnell, A., Read, S., Jones, R. ve Cameron, A.(2000), "Do New Roles Contribute to Job Satisfaction and Retention of Staff In Nursing and Professions Allied to Medicine?", *Journal of Nursing Management*, 8.1, 3-12.
- Çarıkcı, İ., Çelikkol, Ö. (2009). "İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.1, 153-170.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6.2, 23-39.

- Ellenbecker, C.H. (2004), "A Theoretical Model of Job Retention for Home Health Care Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 47.3, 303-310.
- Freeman, B. R. (1978) "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Association*, 68.2, 135-141.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992) "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Kılınc, T. (1986), "Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 15.1, 160-161.
- Kilmann, R. H., ve Thomas, K. W. (1978), "Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory", *The Academy of Management Review*, 3.1, 62.
- Krausz, M., Koslowsky, M. ve Eiser, A. (1998),. "Distal And Proximal Influences On Turnover Intentions And Satisfaction: Support For A Withdrawal Progression Theory", *Journal of Vocational Behavior*, 52, 59-71.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994), "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, 19, 51–89.
- Mahdi, A., Zaid, M., Zin, M., Nor, M., Sakat, A. ve Naim, A. (2012), "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention", *American Journal of Applied Sciences* , 9.9, 1518-1526.
- Mbah S. E. ve Ikemefuna, C.Y. (2012), "Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria Plc in Lagos State", *International Journal of Humanities and Social Science*, 2.14, 275-287.
- Mobley H. W. (1982), "Some Unanswered Questions In Turnover and Withdrawal Research", *The Academy of Management Review*, 7.1, 111-116.
- Mobley, W.H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal off Applied Psychology*, 62.2, 237-240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979), "Review And Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86,493–522.
- Mrayyan, M. T. (2005) "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", *Journal of Nursing Management*, c.13, ss. 40-50.

- Örücü, E., Bulut, A. Z. ve Karabulut, N. A. (2005) “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi (Muğla İli Örneği)”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7.1, 51-72.
- Özalp, İ. (1989), “Örgütlerde Çatışma”, *EAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7.1,111.
- Özdemir, E. ve Akpınar T. A. (2002), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3,2, 85-105.
- Özdevecioğlu, M. (2004a), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri,” *Amme İdaresi Dergisi*, 37.4, 97-98
- Özdevecioğlu, M. (2004b), “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59.3, 181–202.
- Özmen, F., Aküzüm C. (2010), “Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2.2, 65-75.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974),” Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59.5, 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13.2, 143-164.
- Robbins,, P. S. (2003), *Organizational Behavior*, Pearson Education, New Jersey.
- Rowley, G. ve Purcell, K. (2001), “As Cooks Go, She Went: Is Labour Churn Inevitable?”, *International Journal of Hospitality Management*, 20, 163-185.
- Seval, H. (2006), “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.,245-254.
- Shader, K., Broome, M. E., West, M. E. ve Nash, M. (2001), “Factors Influencing Satisfaction and Anticipated Turnover For Nurses In An Academic Medical Center”, *Journal of Nursing Administration*, 31.4, 210-216.
- Solmuş, T. (2001).: “Örgütlerde Kişilerarası–Gruplar arası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 20, 40–49
- Sourdif J. (2004) “Predictors of Nurses’ Intent to Stay at Work In A University Health Centre” *Nursing and Health Sciences*, c.6, ss. 59-68.

- Sutterfield, J. S., Friday, S. S., Shivers, S. L. (2007), How Not to Manage a Project: Conflict Management Lessons From a DOD Case Study, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 221, 87.
- Şimşek, M. Ş. (1987), “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7.1-2.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algularına Göre İncelenmesi”, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4.4, 186-198.
- Takase, M., Maude, P. ve Manias, E. (2005) “Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and An Alternative Approach”, *Nursing and Healty Sciences*, 7.3, 209-217.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On MetaAnalytic Findings”, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Türk, M. ve Doğan, S. (2002), “Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Yapılan Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi*, 5.18, 63-86.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.2, 146-169.
- Yatkın, A. (2008), “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, *Fırat Üniversitesi DAUM Dergisi*, 6.2, 6-18.
- You, Y. L. (1996), “An Emprical Test of Turnover Theory: In the case of Korean Hotel Employees”, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1.1, 56.

Diğer Yayınlar

Çatışma nedir?

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.55e371f0d5fea3.60833175, Erişim Tarihi: 11.10.2014.

Çatışma yönetim stratejileri nelerdir? <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf-62>. Erişim Tarihi: 22.11.2014.

İşten ayrılma niyeti nedir? <http://emreisci.blogspot.com.tr>. Erişim Tarihi: 04.01.2015.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tez çalışması için kullanılacaktır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecek olup, üçüncü kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
Aşağıda işiniz ve yöneticinizle ilişkili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru bir yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun olanını 1. Katılmıyorum, 2. Kararsızım, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum ve 5. Tamamen Katılıyorum ölçeğini kullanarak işaretleyiniz.					
Yöneticim ile aramda anlaşmazlık kaynağı olan konuları tartışmaktan kaçınıyorum.					
İstenmeyen durumlardan uzak dururum.					
Yöneticimin bir anlaşmazlık durumunu tartışmak istediğinden şüphelendiğim zaman ondan uzak dururum.					
Anlaşmazlıkları önlemek için kendi görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.					
Anlaşmazlıkları önemsemem.					
Önemsiz gibi göstermek suretiyle anlaşmazlıkları azaltırım					
Yöneticim tartışmalı bir konu hakkında üstüme geldiği zaman zaman geri çekilirim.					
Anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zaman üstüne gitmem					
Anlaşmazlıkları önemsizmiş gibi göstererek tatlıya bağlamaya çalışırım					
Farklılıklarımızın daha önemsiz görünmesini sağlarım.					
Yöneticimle münakaşa etmek yerine kendime hakim olmayı tercih ederim.					
Farklılıklarımızın önemsiz olduğunu iddia etmek suretiyle çatışmaları yatıştırırım.					
Bir anlaşmazlık durumunda görüşlerimin bilinmesini sağlarım.					
Yöneticime kendi görüşümü kabul ettirmeye çalıştığım zaman sesimi yükseltirim.					
Görüşümü güçlü bir şekilde savunurum.					
Yöneticim fikirlerimi anlayana kadar iddiamı sürdürürüm.					
Görüşümü ısrarlı bir şekilde savunurum.					
Anlaşmazlık süresince yöneticimin benim görüşlerimi kabul etmesi için ısrar ederim.					
Yöneticimle bir anlaşmazlık durumunda fikirlerimi net bir şekilde					

savunurum.					
Yöneticim fikirlerinden ödün verdiği zaman ben de fikirlerimden biraz ödün veririm.					
Çözüme ulaşabilmek için yöneticimle orta yolu bulmaya çalışırım.					
Eğer yöneticim beni yetersiz görürse kabullenirim					
Yöneticimle farklı düşündüğümüzde orta noktada buluşurum.					
Bir anlaşmazlık durumunda çözüme ulaşmak için çeşitli teklifler sunarım.					
Bir anlaşmazlığı çözmek için yeni alternatifler yaratmaya yönelik olarak yöneticimle kendi fikirlerimi uyumlu hale getiririm.					
Çeşitli bakış açıları birleştiren çözüm önerileri sunarım.					
Yöneticimle bir anlaşmazlığın büyümesine sebep olan konularda yeni çözümler bulmak için konuları birleştiririm.					
Anlaşmazlıkların tartışılması sırasında yaratıcı çözümler sunarım.					
Anlaşmazlıkların çözümlenmesinde yaratıcı çözümler bulmak için ortak çalışmayı öneririm.					
Problemlere çözüm üretmek için yöneticimin fikirlerini kullanmaya çalışırım.					

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıda işiniz ve yöneticinizle ilişkili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru bir yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun olan seçeneği 1. Katılmıyorum, 2. Kararsızım, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum ve 5. Tamamen Katılıyorum ölçeğini kullanarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
Önümüzdeki sene şu anda çalıştığım hastane dışında başka bir başka bir hastaneye atama yaptırmaya niyetim var.					
Bu hastanede yıllarca çalışmak istiyorum.					
Bu hastanedeki işimi bırakmayı çok sık düşünüyorum.					
Yöneticinizle aranızda bir uyuşmazlık var mıdır? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır Cevabınız hayır ise aşağıdaki soruları cevaplamayınız.					
Lütfen yöneticinizle aranızda uyuşmazlığa sebep olan üç konuyu en önemliden en önemsizine doğru yazınız. I. II. III.					
Sizce yöneticinizle aranızda uyuşmazlığa sebep olan yukarıdaki hususların çözümü için neler yapılmalıdır? Lütfen her durum için en az bir çözüm önerisi yazınız. I. II. III İsterseniz ilave öneriler yazabilirsiniz:					

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet: Kadın Erkek

Medeni durumu : Bekar Evli

Yaş:..... (lütfen belirtiniz)

Görev süresi: yıl (Lütfen belirtiniz)

Eğitim durumu: Lise Önlisans Lisans

Yüksek lisans Doktora/Tıpta uzmanlık

LÜTFEN EKLEMEN İSTEDİKLERİNİZ VARSA BU KISMA EKLEYİNİZ:

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Bursa' da doğdu. İlköğretim ve lise öğrenimini burada tamamlamıştır. 2008 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (Muğla Üniversitesi) Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik bölümünü bitirdi. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. Sakarya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hemşire olarak görev yapmaktadır.