

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

TIP FAKÜLTESİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN
ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

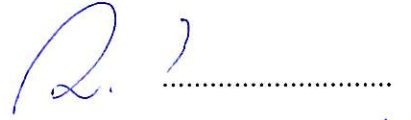
Hazırlayan
Hülya TÜRKAN

Danışman
Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU

ANKARA-2009

Hülya TÜRKAN' ın Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma
Çözme Becerileri başlıklı tezi 06.01.2009 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim
Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

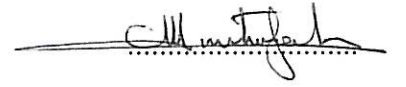
Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU



Üye : Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ



Üye :Yrd. Doç. Dr. Mustafa KALE



ÖNSÖZ

GATA Tıp Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak göreve başladıktan sonra ihtisasını yaptığım anestezi uygulamaları yanında ders vermek, eğitim programı yapmak, asistan yetiştirmek, kurs düzenlemek, eğitime yönelik yeni projeler geliştirmek, hemşire-asistan-sağlık personeli arasındaki problemleri çözmek gibi, tıp fakültesi öğrenciliğimde ya da uzmanlık eğitiminde, eğitimini almadığım görevler yüklendim. Bu görevlerin nasıl yapılacağını, uzmanlık eğitimde olduğu gibi usta-çırak ilişkisi ile öğrenerek yaparken, konuyla ilgili ayrı bir eğitim alınmadan bu görevlerin etkili bir şekilde yapılamayacağını düşündüm. Bu nedenle başladığım ‘‘Eğitim Yönetimi ve Denetimi’’ yüksek lisans eğitimimde tezimi; insan olmanın doğal bir sonucu olan ve daha önce yönetim literatüründeki adını bilmeden, ‘‘kişiler arası problem’’ diye tanımladığım çatışma konusunu araştırmak istedim.

Çünkü; çatışma; insan olmanın doğal bir sonucudur. İnsan, kendi içinde bile kendisiyle çoğu zaman çatışabilirken, duygu-düşünce-yaklaşım ve davranışları farklı olan insanlarla çatışmaması mümkün değildir. İyi yönetilmediği zaman gerek birey gerekse örgüt açısından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan çatışma örgütlerde pozitif ve yönetilebilir bir süreç olarak ele alındığında örgüt verimliliğine ve etkinliğine çok büyük katkıları olabilmektedir.

Bu nedenle, çatışma yönetiminin eğitim yönetiminde bilinmesi gereken konuların ilk sıralarında geldiğini değerlendirerek seçtiğim araştırmamda beni yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU'na şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca en başından itibaren yüksek lisans eğitimime katkılarından dolayı başta hocam Prof. Dr. Temel ÇALIK olmak üzere tüm ders hocalarıma şükran borçluyum. Ve bu günlere gelmemi sağlayan, her konuda beni destekleyen, her zaman varlıkları ile bana güç veren evlatları olmaktan daima gurur duyduğum, sevgili annem Gülbahar TÜRKAN ile sevgili babam Mustafa TÜRKAN'a ise sonsuz teşekkürler ediyorum.

Hülya TÜRKAN

ÖZET

TIP FAKÜLTESİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ

Türkan, Hülya

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU

Eylül-2009

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, tıp fakültesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin çatışmayı çözme becerilerini saptamak ve bazı demografik değişkenlere dayalı olarak incelemektir. Bu amaçla Robt. E. Quin tarafından geliştirilen ‘‘Çatışma Yönetimi Stratejileri’’ anketi uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim-öğretim yılında ülkemizdeki tıp fakültelerinde görevli profesör, doçent, yardımcı doçentler ve öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmaya örneklem teşkil eden grup yığın içinden tesadüfi olarak seçilmiştir. Analiz ve değerlendirmelerde sıklık dağılımları, merkezi ve yaygınlık ölçüleri ile bağımsız gruplarda t-testi, tek yönlü varyans analizi ve pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tıp Fakültelerinde eğitici olarak görev yapan öğretim üyeleri karşılaştıkları çatışma durumlarında en sık çözüme yönelik stratejiyi seçtikleri; erkek öğretim üyeleri, kadın öğretim üyelerine göre çatışma istemeyen bir tutum içerisinde olduğu; katılımcıların yaşı ilerledikçe çözüme yönelik stratejinin daha çok tercih edildiği; akademik statü yükseldikçe, daha çatışmacı stratejilerin kullanıldığı; görev süresi uzadıkça kontrollü stratejinin daha az seçildiği; öğretim üyelerinin yönetsel

görevlerinin türü çatışma yönetimi stratejisini belirlemede etkili olduğu; dahili bölümler daha çok çözüme yönelik stratejiyi kullanırken, cerrahi bölümler kontrollü stratejiyi tercih ettiği; öğretim üyelerinin akademik yaşamları süresince çatışma yaşamış olmaları seçtikleri stratejiyi belirlemede etkili olduğu ve çatışma yaşamayan ile yaşayan ve kısmen yaşayan arasında kontrollü strateji açısından farklılıklar bulunduğu; daha önce çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almış olmaları seçilen çatışma yönetimi stratejisini etkilediği; eğitim almak isteyenler ile kısmen isteyen ve istemeyenlerden kontrollü strateji açısından fark görüldüğü; öğretim üyelerinin motivasyonunu ve performansını etkilemesine göre çatışma yönetimi stratejilerinin de farklılaştığı; “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” konularında eğitim alma ihtiyacı duyan öğretim üyelerinin daha çok kontrollü stratejiyi seçtikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

ABSTRACT

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AMONG MEDICAL
SCHOOL FACULTY TEACHING STAFF

Türkan, Hülya

Master's Thesis, Department of Educational Administration and Inspection

Thesis Advisor: Associated. Prof. Necati CEMALOĞLU

September-2009

The purpose of this study is to determine conflict management abilities of the lecturers working in schools of medicine. Participants were asked questions concerning conflict management and strategies through "Conflict Management Strategy" questionnaire developed by Robt. E. Quin.

The population of the study is professors, associate professors, assistant professors and other teaching staff working in schools of medicine in our country in 2007-2008 academic year. The group was chosen randomly as sample. In analyses and assessments frequency distributions, central and variability measures and in independant groups t-test, one way anova and Pearson test was used. The results of the study can be summarized as follows:

The lecturers in schools of medicine choose solution oriented strategy mostly; in terms of conflict management strategies, male teachers prefer attitudes without conflicts when compared with female ones; participants choose solution oriented strategy as they grow older; lecturers' conflict management strategies change in accordance with their academic titles; lecturers choose controlled strategy leastly as their term of office gets longer; managerial positions are not effective in determining conflict management strategies, however among the lecturers in managerial staff, the type of the managerial position does not determine conflict management strategy; conflict management strategies of the participants differ in respect of their departments: internal departments mostly employ solution oriented strategy whereas

surgical ones choose controlled strategy. The lecturers have dealt with conflict throughout their academic lives is effective in determining strategy employed and there is a significant difference in accordance with how often they faced conflicts; training on conflict management effects conflict management strategy chosen; there is a significant difference among the ones who are willing, partially-willing, and unwilling to have training with respect to choice of controlled strategy; conflict management strategies differ in effecting lecturers' motivation and performance; the lecturers willing to have training on "Conflict Management" or "Educational Administration" mostly choose controlled strategy.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Alt Problemler	3
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Sayıtlar	4
1.7. Tanımlar	5
BÖLÜM II	6
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Çatışma Tanımı	6
2.2. Örgütlerde Çatışmanın Önemi	7
2.3. Çatışma Türleri	9
2.3.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Sınıflandırılması	9
2.3.2. Çatışmanın Niteliği Açısından Sınıflandırılması	11

2.3.3. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli Açısından Sınıflandırılması	11
2.3.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri Açısından Sınıflandırılması	13
2.4. Çatışma Nedenleri	13
2.5. Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar	17
2.5.1. Geleneksel Yaklaşım	17
2.5.2. Davranışsal Yaklaşım	17
2.5.3. Etkileşimci Yaklaşım	18
2.6. Çatışmanın Yarar Ve Sakıncaları	19
2.7. Çatışmanın Yönetimi Stratejileri	21
2.7.1. Bütünleştirme Metodu	22
2.7.2. Uyma-İtaat Etme	22
2.7.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma	22
2.7.4. Kaçınma	23
2.7.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme	23
2.8. Çatışma Yönetimi Teknikleri	26
2.8.1. Problem Çözme Yöntemi	26
2.8.2. Kaçınma Yöntemi	26
2.8.3. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yöntemi	27
2.8.4. Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi	28
2.8.5. Yumuşatma Yöntemi	28
2.8.6. Örgütsel İlişkileri Değiştirme Yöntemi	28
2.8.7. Üstün Amaçlar Saptama Yöntemi	28
2.8.8. Güç Kullanma Yöntemi	28
2.8.9. Davranış Değiştirme Yöntemi	28

2.8.10. Uzlaştırma Yöntemi	29
2.8.11. Kaynakların Artırılması Yöntemi	29
2.8.12. Oylama Yöntemi	29
2.8.13. Hakeme Başvurma Yöntemi	30
2.8.14. Kura Çekme Yöntemi	30
2.8.15. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yöntemi	30
2.9. Tıp Fakülteleri ve Çatışma Yönetimi	30
2.9.1. Tıp Fakültelerinde Öğretim Üyelerinin Çatışma Nedenleri.....	31
2.9.2. Tıp Fakültelerinde Öğretim Üyelerinin Çatışma Yönetimi Durumu.....	33
2.10. İlgili Araştırmalar.....	36
2.10.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	36
2.10.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	39
BÖLÜM III	40
YÖNTEM.....	40
3.1. Araştırma Modeli	40
3.2. Evren ve Örneklem	40
3.3. Veri Toplama Aracı	41
3.4. Verilerin Analizi	42
BÖLÜM IV	43
BULGULAR VE YORUM.....	43
4.1. Kişisel Özellikleri	43
4.1.1. Yaş, Görev Süresi ve Eğitim Alma Özellikleri.....	43
4.1.2. Cinsiyete Göre Dağılım	43
4.1.3. Bilim Dalına Göre Dağılım	44

4.1.4. Akademik Statüye Göre Dağılım	45
4.1.5.Yönetmel Görev Tecrübesine Göre Dağılım	46
4.1.6. Yönetmel Görevlerinin Türüne Göre Dağılım.....	48
4.1.7. Daha Önce Çatışma Yaşama Durumu Göre Dağılım.....	46
4.1.8. Çatışma Yaşanan Kişiyeye Göre Dağılım.....	47
4.1.9. Çatışma Konusuna Göre Dağılım.....	47
4.1.10. Çatışmanın Nedenine Göre Dağılım.....	48
4.1.11. Çatışmanın Etkilerine Göre Dağılım.....	48
4.1.12.Eğitim Alma İhtiyacına Göre Dağılım.....	49
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	50
4.2.1.Çatışma Yönetimi Boyut ve Genel Puan Ortalamaları.....	50
4. 2.2.Cinsiyetin Çatışma Yönetimine Etkisi.....	51
4.2.3. Yaşın Çatışma Yönetimine Etkisi.....	52
4.2.4. Görev Süresinin Çatışma Yönetimine Etkisi	53
4.2.5.Akademik Statünün Çatışma Yönetimine Etkisi	54
4.2.6. Bilim Dalının Çatışma Yönetimine Etkisi	56
4.2.7. Yönetmel Görev Tecrübesinin Çatışma Yönetimine Etkisi	57
4.2.8. Yönetmel Görevin Türünün Çatışma Yönetimine Etkisi	59
4.2.9. Daha Önce Çatışma Yaşama Durumunun Çatışma Yönetimine Etkisi ...	61
4.2.10. Yaşanılan Çatışmanın Etkilerinin Çatışma Yönetimine Etkisi	64
4.2.11. Eğitim Alma İhtiyacının Çatışma Yönetimine Etkisi	67
BÖLÜM V.....	70
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	70
5.1. Tartışma.....	70

5.2. Sonuç.....	75
5.3. Öneriler	75
5.3.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	75
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	77
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	84
Ek 1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketi.....	83
Ek 2. Araştırma Örneklemindeki Tıp Fakülteleri.....	90
TABLOLAR DİZİNİ	
Tablo 2.1. Çatışma İle İlgili Yanılgı ve Gerçekler.....	7
Tablo 2.2. Çatışma Türleri.....	9
Tablo 2.3. Çatışma Kaynakları.....	16
Tablo 2.4 Örgütsel çatışma konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	21
Tablo 2.5 Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uygun Olduğu-Olmadığı Durumlar...	24
Tablo 3.1. Araştırma Dahilindeki Tıp Fakültelerindeki Öğretim Üyesi Sayıları...	40
Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	45
Tablo.4.2. Katılımcıların Bilim Dalına Göre Dağılımı	44
Tablo.4.3. Katılımcıların Akademik Statüye Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4.4. Katılımcıların Yönetimsel Görev Tecrübesine Göre Dağılımı	45
Tablo 4.5. Katılımcıların Yönetimsel Görev Türüne Göre Dağılımı.....	46
Tablo 4.6. Katılımcıların Çatışma Yaşama Durumu Göre Dağılımı.....	46
Tablo 4.7. Çatışma Yaşadığı Kişiye Göre Dağılım	47
Tablo 4.8 Çatışma Konusuna Göre Dağılımı.....	48

Tablo 4.9 Çatışma Nedenine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 4.10 Çatışmanın Etkilerine Göre Dağılım.....	48
Tablo 4.11 Eğitim Alma İhtiyacına Göre Dağılım.....	49
Tablo 4.12. Öğretim Üyelerinin Çatışma Yönetimi Boyut Ve Genel Puan Ortalamaları.....	50
Tablo 4.13. Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması.....	51
Tablo 4.14. Yaş Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Korelasyonu	53
Tablo 4.15. Süresine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Korelasyonu.....	53
Tablo 4.16. Akademik Statüye Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması	54
Tablo 4.17.Bölümüne Göre Çatışma Yönetimi Strateji Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması.....	56
Tablo 4.18. Öğretim Üyelerinin Yönetimsel Görevi Olma Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut ve Genel Puan Karşılaştırması.....	58
Tablo 4.19. Yönetimsel Görevin Türüne Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut ve Genel Puan Karşılaştırması.....	60
Tablo 4.20. Öğretim Üyelerinin Meslek Hayatında Çatışma Yaşama Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut ve Genel Puan Karşılaştırması Sonucu.....	62
Tablo 4.21.Yaşanılan Çatışmanın Performans Ve Motivasyonlarını Etkileme Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Boyut Ve Genel Puan	

Karşılaştırması.....	64
Tablo 4.22. Çatışmanın Performans ve Motivasyonlarını Etkileme Durumuna	
Göre Çatışma Yönetimi Boyut ve Genel Puan Karşılaştırması	
Post Hoc Tukey Testi Sonucu.....	66
Tablo 4.23. Çatışma Yönetimi” Ya Da “Eğitim Yönetimi” Konularında Eğitim	
Alma İhtiyacı Duyuyor Musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlara	
Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut ve Genel	
Puan Karşılaştırması	67
ŞEKİLLER DİZİNİ	
Şekil 2.1: Çatışma ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki	25
Şekil 2.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli.....	29

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, ilgili alan yazın özetlenerek tez konusu olarak ele alınan problemin ne olduğuna, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına; araştırmaya başlarken yapılan varsayımlara ve tezde geçen önemli terimlerin hangi anlamlarda kullanıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Bu nedenle; çatışma yönetim biliminin ortaya çıkışından beri var olan bir kavram ve yönetim biliminin en önemli konularındandır. Çatışmaların temelinde bireyler arası farklılıklar yatmaktadır. Bu farklılıkları en alt düzeye indirerek örgütsel uyumu ve koordinasyonu sağlama görevini yöneticiler üstlenmektedir. Çatışma, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir ve hoş olmasa da çatışmadan kaçınmanın ve tamamen ortadan kaldırmanın anlamı olmadığı gibi, ideal bir yolu da yoktur. Bu nedenle, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu, her alanda yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelmektedir (Strutton, 1997).

Örgütsel çatışmalar nedeniyle yöneticiler, var olan örgütsel ve bilimsel potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânından mahrum kalmaktadırlar. Aynı etkiler, çalışanlar için de geçerlidir. Çatışma örgüt içerisinde strese, kırgınlıklara, güvensizliğe ve tedirginliğe neden olabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar, bireyin motivasyon düzeyini düşürerek, tükenmişliğine sebep olarak etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir. Çatışmalar iyi yönetildikleri zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yaratıcılığın, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin

oluşmasına imkân verebilmektedir. Bu yüzden çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenmelidir (Kelly, 2006).

Doktorların yetiştiği tıp fakülteleri ve öğretim üyesi olarak görev yaptıkları tıp fakültesi hastanelerindeki çatışmaların ayrıca önemi, bu kurumlarda yaşanan çatışmalarda önemli derecede zaman ve enerji kaybı oluşabildiği gibi, sağlık ve eğitim hizmetinin birlikte verilmesi nedeniyle çatışmalardan, sağlık hizmetlerinden yararlanan hastaların da bu olumsuz durumdan etkilenebilmeleridir (Gerard, 1993). Bu nedenle karmaşık örgüt yapısına sahip tıp fakültesi ve hastanelerinde, çatışma ve çatışma yönetimi gibi yönetsel konular gün geçtikçe önemi artan konular haline gelmektedir. Tıp fakültelerindeki çatışmaları çözme görevi yine, yönetici kadrolarında görev yapan doktorlara düşmektedir. Çünkü, yönetici kadrolarında görev yapan doktorlar, sadece hasta tedavisiyle ilgilenmemekte; aynı zamanda fakültenin müfredatı, bilimsel direktörlüğü ve diğer idari konularından da sorumlu olmaktadır (Baschrach, 1996). Bu da doktorların, yönetim bilimi konularıyla resmi veya gayri resmi bilgilenmelerini gerektirmektedir (Baschrach, 1997). Çatışma yönetimi, yönetim biliminin temel konularından biridir. Doktorların kötü yönetilen çatışmaların etkilerinin ortaya çıkmasına engel olmak ve çatışmaları iyi yönetip çalışanların kendine güvenini artırmaları, ilişkileri kuvvetlendirmeleri, beklentilerin ötesinde yaratıcı çözümler oluşturabilmeleri önemlidir. Bu amaçla hastaya süratle ve akılcıca tanı koyarak, en etkili tedaviyi hızla vermeleri gibi; çatışmaları da aynı şekilde hızlı ve doğru yönetmeleri gerekmektedir (Siders, 1999). Tez çalışması, tıp fakültesi hastanelerinde görev yapan öğretim üyelerinin çatışma yönetimi becerilerini araştırmak amacıyla planlanmıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin çatışma yönetimi stratejilerini saptamak ve bazı demografik değişkenlere göre analizi yapmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır.

1.3. Alt Problemler

1.3.1. Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma Yaşama Durumlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı Nasıldır?

1.3.2. Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Yaşadıkları Çatışmanın Konusuna ve Nedenine İlişkin Görüşleri Dağılımı Nasıldır?

1.3.3. Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Yaşadıkları Çatışmanın Etkilerine İlişkin Dağılımı Nasıldır?

1.3.4 Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Dağılımı Nasıldır?

1.3.5. Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma Yönetim stratejileri;

1.3.5.1. Cinsiyete,

1.3.5.2. Yaşa,

1.3.5.3. Görev Süresine,

1.3.5.4. Akademik Statü,

1.3.5.5. Bilim Dalı Bölümüne (Cerrahi Bölüm veya Dahili Bölüm’ de görev yapma),

1.3.5.6. Yönetmel Görev Tecrübesine,

1.3.5.7. Yönetmel Görev Türüne,

1.3.5.8. Daha Önce Çatışma Yaşama Durumuna,

1.3.5.9. Çatışmanın Etkilerine,

1.3.5.9. Eğitim Alma İhtiyacına,

göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Tıp fakültesi hastanelerinde, hem eğitim kalitesi hem de sağlık hizmeti kalitesi açısından çatışma yönetimi önemlidir. Tıp fakültesi hastanelerinde görev yapan öğretim üyeleri için çatışma olasılıkları; öğrenciler, idari kadroda görev yapan öğretim üyeleri olabileceği gibi hasta ve hasta yakınları da olabilir.

Bu araştırmanın sonuçları, şu konularda etkili olarak kullanılabilecektir: Çalışma, tıp fakültelerinde eğitim süreci içinde yönetim bilimi ile ilgili eğitim almaksızın yönetici kadrolarında görev yapmak zorunda kalan öğretim üyesi doktorların konuyla ilgili geliştirmelerinin gerekli olduğu eksik yönlerini fark etmelerini sağlayacaktır. Araştırma, çatışma yönetimi stratejileri konusunda öğretim üyelerine yol gösterecektir. Araştırmanın bulguları özellikle tıp fakültesi yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanması politikalarının oluşturulmasında ilgililere yol gösterebilir.

Çatışma yönetimi, alanda önemli bir konu olmasına rağmen konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Alanyazın taramasında, konu ile ilgili yapılmış olan araştırmaların çoğunun sağlık hizmetleri alanı dışında olduğu, sağlık hizmeti alanında yapılan konuyla ilgili çalışmaların ise fakülte hastaneleri ve öğretim üyeleri ile ilgili olmadığı görülmektedir. Tıp fakültesi hastanelerini inceleyen bu araştırma, bu açıdan ülkemizde bir ilk olması bakımından önemlidir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında random (seçkisiz) yöntemi ile seçilen 5 farklı tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyeleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, tıp fakültesi öğretim üyelerinin veri toplama aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3. Araştırmada elde edilen veriler araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

1.Araştırma aracı, tıp fakóltesi öğretim üyelerinin çatışma yönetimi yeterliliklerini belirleyecek niteliktedir.

2.Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin, konu üzerinde görüşlerini objektif olarak ortaya koyduğu varsayılmıştır.

3. Bu araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.7. Tanımlar

Eğitim Yöneticisi: Değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.

Çatışma: Çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olabilen olaylardır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çatışma Tanımı

Sözlük anlamı uyuşmazlık, zıtlasma ve savaş olmasına rağmen çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur. Genel olarak çatışma, rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadeledir (Ataman, 2002).

Walton, çatışmayı grup içinde oluşan düşmanlık, azalmış iletişim, güvensizlik, sabotaj, kötü sözlerin kullanılması, baskı gibi çeşitli formlarda oluşan süreçler olarak tanımlamıştır (Kelly, 2006).

Başka bir tanıma göre ise çatışma; kişinin kendi içinde veya kişiler arasında olabilen zarara yol açan veya zarar için potansiyel teşkil eden anlaşmazlıktır (Carol, 1999).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar, yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı, herhangi bir ihtiyacını tatmin etmek istediğinde bir engelle karşılaşır ve bir gerginlik meydana gelir. Bireysel anlamda çatışma; hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Örgütsel anlamda çatışma ise; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylardır. Çatışma teknik olarak; insanın birbiriyle ikame edilemez iki amaç, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu olarak tanımlanmıştır. İkisinden biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. Bu; insanlar ve güçler arasında da söz konusu olabilir. Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırır. Çatışma, birçok karışık sosyal etkileşimin kaçınılmaz bir sonucudur (Mirzaoglu, 2005).

Anlaşmazlık çatışma için tetikleyici bir faktördür. Genellikle altta yatan başka sebepler anlaşmazlığın çatışmaya dönmesini tetikler. Altta yatan sebepler; fikirler, bakış açıları, öncelikler, tercihler, inançlar, değer ve amaçlardaki farklılıklardır. Organizasyonel yapılar da anlaşmazlığın çatışmaya dönmesine katkıda bulunabilir.

Çatışma hakkında yanlış anlamalar vardır. Örneğin uyum normaldir ama çatışma anormal veya çatışma kişisel problemlerden kaynaklanır. Bu sabit fikirler çatışmaları çözmede sıklıkla bariyerdir (Saltman, 2005).

Çatışmayla ilgili diğer yanlış ve gerçekler tablo 2.1’ de verilmiştir.

Tablo 2.1. Çatışma İle İlgili Yanlış ve Gerçekler

Yanlışlar	Gerçekler
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir	Yönetim, çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir
Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır	Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar
Hiçbir şey yapmazsanız çatışma kendiliğinden çözülür	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir
Çatışma mutlaka çözümlenmelidir	Acil çözüm yaklaşımı başarı olasılığını düşürür

Kaynak: Karip, 2003

2.2. Örgütlerde Çatışmanın Önemi

Doğduğumuz andan itibaren hep başka insanlarla birlikte yaşamak zorunda kalırız. Bazen bu insanları kendimiz seçebilme şansına sahip olurken, bazen de böyle bir şansımız olmaz. Hiçbir insan, diğer insanlarla her zaman aynı fikirde olmadığından ve olamayacağından dolayı insanlar arasındaki çatışma da kaçınılmaz olacaktır. Eğer insan ilişkide bulunacağı kişiyi seçme şansına sahipse, çatışmadan kaçma şansı da olacaktır. Fakat bu durum biraz imkansız gözükmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Yaşamını devam ettirebilmesi, kendini yenileyebilmesi için devamlı örgütler içinde yer alması gerekir. Örgütlerde de varlığını sürdürebilmesi

için sürekli bir değişim şarttır. Değişime uygun cevap verebilme sayesinde gelişme sağlanabilir. Ama her zaman değişime ayak uydurmak, uygun cevaplar vermek kolay olmaz. Her insan; değişime, yeniliklere kolay ayak uyduramaz, tutucudur. Ayak uydurma söz konusu olsa bile değişimin nasıl gerçekleşeceği, nasıl uygulanacağı konusunda hep fikir ayrılıkları söz konusu olacaktır. Bütün bunlar çatışmaya neden olacaktır (Özgan, 2006).

Çatışma, örgütlerde bölümler, gruplar ve bireyler arasında kaçınılmaz bir süreçtir. Aslında çatışmanın olmadığı örgütlerden, ortamlardan şüphelenmek gerekir. Çünkü, eğer örgüt bir değişimi yaşamak azmindeyse çatışma şarttır. Örgütler sınırlayıcı ve itici güçlerin karşı karşıya geldiği bir çarpışma alanıdır. Organizasyonlarda değişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Çatışmada önemli olan farklılıkların bütünleştirilmesi ve organizasyonların enerjisini boşa harcamamalarının sağlanmasıdır (Kandemir, 2006).

Bugün çatışma, modern örgütlerin en ciddi sorunlarından birisidir. İnsan kaynağı bu yüzden verimsiz kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar; yöneticilerin zamanlarının %20' sinden fazlasını örgüt içi çatışmalara yada çatışma sonrası yaşanan olumsuzlukları gidermeye ayırdıklarını göstermektedir. Önemli fonksiyonları olan yöneticiler, etkin ve verimli örgüt yönetimi modelinde çok önemli bir yere sahiptir. Kişiler arası farklılıkları, amaç farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgüt amaçları doğrultusunda değerlendirmelidir. Çünkü bütün bu unsurlar örgüt içinde uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olarak örgütsel etkinliği ve verimliliği düşürmektedir. Ama örgütsel çatışmanın, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumlu, yapıcı olarak etkilediği durumlar da söz konusudur. Zaten amaç da çatışmayı gerektiği şekilde yöneterek olumlu yönlerinden faydalanmaktır. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz yönde etkilenebileceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz etkilenir ve örgütün varlığı tehlikeye girer (Aschenbrener, 1999).

2.3. Çatışma Türleri

Çatışmaların değişik gruplandırma esaslarına göre türleri tablo halinde verilerek (Tablo 2.2), her biri aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2.2. Çatışma Türleri

GRUPLANDIRMA ESASLARI	ÇATIŞMA TÜRLERİ				
Çatışmaya Taraf Olanlar	1.Bireysel Çatışma	2. Bireyler Arası Çatışma	3.Birey-Grup Çatışması	4.Grup İçi ve Arası Çatışma	5. Örgütler Arası Çatışma
Çatışmanın Niteliği	1.Fonksiyonel Çatışma		2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma		
Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli	1. Potansiyel Çatışma		2. Açık Çatışma	3.Hissedilen Çatışma	4.Açık Çatışma
Çatışmanın Örgüt İçindeki yeri	1. Yatay Çatışma	2. Dikey Çatışma	3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması		

Kaynak: Kılıç, 2006

2.3.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması

a- Bireysel Çatışma: Kişinin kendi içinde bir çatışma yaşaması; karar vermede, hareket tarzını seçmede ya da herhangi bir fiili yerine getirmede zorlanmasını ifade eder. Bireyin karar alternatifleri arasında seçim yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışmadır. Kişisel çatışma, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelerden birini seçmek zorunda kaldığında ortaya çıkan ikircikliktir. Bu tür çatışma bireyin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgilidir (Ataman, 2002).

b- Bireyler Arası Çatışma: İki bireyin duygu düşünce ve görüş ayrılığı nedeniyle konular, eylemler veya hedefler hakkında fikir ayrılığında bulunmaları, birleşik çıktılarının önemli olduğu noktalarda kişiler arası çatışmalara yol açar. Birbirlerinin amacına ulaşmada kasıtlı olarak engel olmaya çalışan, düşmanlık eden

iki taraf arasındaki tartışma ve kavga şeklinde de tanımlanabilir. Kişilerarası çatışma çoğunlukla bireylerin algılarındaki farklılıklardan, yönelimlerinden veya statülerinden ileri gelir. Ayrıca örgütteki rol bekleyişlerinden, amaç farklılıklarından ve kişisel özelliklerin farklı olmasından da kaynaklanmaktadır. Kişiler arası çatışma aynı hiyerarşik seviyede veya farklı hiyerarşik seviyelerde bulunan kişiler arasında meydana gelebilir. Örgütlerde en çok görünen kişiler arası çatışma ast –üst çatışması ile komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışmadır.

c- Bireyler ve Grupların Çatışması: Kişinin içinde bulunduğu grupla çatışma içerisine girmesidir. Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline geleceklerdir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grup içi çatışmadan söz edilecektir. Örneğin kişi grup normlarına uymakta direniyorsa bu bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkacaktır (Ertürk, 22).

d- Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma: Gruplar arası çatışmalar, grubun büyüklüğüne bağlı olmaksızın insan grupları arasındaki zıtlaşmaları kapsar. Başka bir deyişle örgüt içerisindeki farklı grupların birbirleriyle yapmış oldukları çatışmalardır. Üniversitelerde zaman zaman ortaya çıkan akademik – idari personel çatışması örnek gösterilebilir (Kılıç, 2006).

e- Örgütler Arası Çatışma: Örgütler arası çatışma organizasyonun çevresindeki diğer organizasyonlar ile çeşitli nedenlerle çatışması halinde olmaktadır. Organizasyonun rakipleri ile çatışması doğal olan bir çatışmadır

2.3.2. Çatışmanın Niteliği Açısından Sınıflandırma

1.Fonksiyonel Çatışma: Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Görev tanımları ya da iş süreçleri konusundaki çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu için bu grupta değerlendirilen çatışmalara örnektir (Aydın,1989).

2.Fonksiyonel Olmayan Çalışmalar: Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalardır. Kişiler arası ilişkilerden doğan çatışmaların hepsini fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak bu grupta değerlendirilmektedir (Aydın, 1989).

2.3.3. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Sınıflandırma

Örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir. Potansiyel çatışma denilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir (Ceylan, 2000).

a- 1. Aşama: Potansiyel Çatışma: Çatışmanın olması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Yani çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri içermektedir. Örneğin; örgütte amaç farklılıklarının olması, iletişim bozuklukları, kişiler arası farklılıklar potansiyel çatışma nedenlerini oluşturabilir. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için bu koşullardan birinin olması gerekir.

b- 2. Aşama: Algılanan Çatışma: Çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenememe doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, bir ya da daha fazla taraf ön koşulların varlığının farkına varmalıdır. Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez. Çatışmanın ilk algılanması, çatışmayı önleme – sınırlandırma süreçlerine neden olabilir. Çatışmayı önleme – sınırlandırma konusunda iki yöntem söz konusudur. Bunlar; bastırma mekanizması ve dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

c-3.aşama: Hissedilen Çatışma: Bir üyenin diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını engelleyen hareketler yaptığı aşamadır. Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir. Bu safhada, aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar.

Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir. Çatışma yönetimi konusunda tarafların kullanabileceği beş yaklaşım bulunmaktadır; rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşma.

d- 4.aşama: Açık Çatışma: Açık çatışma davranışının ve çatışma yönetimi davranışının birbirlerini etkilemesi bazı sonuçlara yol açar. Çatışma grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa sonuç işlevseldir. Tam tersi olarak grup performansı önleniyorsa sonuç işlevsel değildir .

İşlevsel sonuçlar; çatışma kararları niteliğini arttırdığında yaratıcılığı ve yeniliği güdülediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağladığında ve öz eleştiri ve değişim ortamını hazırladığında yapıcıdır. Böylece grup performansı artar. İşlevsel olmayan sonuçlar; kontrol edilemeyen muhalefet, hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Çatışmanın en arzulanan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığının azalması ve grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Uç noktada ise, çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir. Böylece grup performansı düşer.

2.3.4. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

Çatışmayı örgüt içerisinde olduğu yere göre; dikey, yatay ve emir – komuta ile kurmay personeller arasındaki çatışmalar şeklinde ele almak mümkündür.

a- Dikey Çatışma: Örgütlerde daha çok ast – üst arasında çıkan çatışmalardır. Dikey çatışmaların çok değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanımına sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir.

b- Yatay Çatışma: Örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede yer alan kişiler veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmadır. Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve

birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırması faydası ortaya çıkacaktır.

c- Emir – Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma: Örgütteki kurmay personellerle komuta personeller arasında ortaya çıkan çatışma, daha çok yetki alanlarının iyi belirlenmemesinde ortaya çıkmaktadır. Zaman zaman kurmay personeller geliştirdikleri önerilerin uygulanabilmesi için komuta personellere fikirlerini empoze etmeye kalkmakta bu da çatışmaya neden olmaktadır.

2.4. Çatışma Nedenleri

Çatışmanın nedenleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

a. İş Bölümü: Örgütün temel niteliklerinden olan işbölümü; üstlenilen görevlerin başarılabilmesi için personelin rasyonel biçimde bölünmesidir. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personelin kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılaması, kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlanarak diğer bölüm personelleriyle görüş ayrılıklarına düşmeleri bölümler arasında çatışmaya neden olur (Ceylan, 2000).

b. Sınırlı Kaynaklar: Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacağından kıt kaynakların bölüşümü de örgüte bağlı kişiler ve gruplar arasında çatışmaya neden olur (Mirzaoglu, 2005).

c. Ortak Karar Verme: Sınırlı kaynakların, organizasyon birimleri arasında paylaşılması veya bölümlerin biri birine bağımlılığını artıran faaliyetlerinin zamanlandırılması ortak karar vermeye olan ihtiyacı artırmakta bu da organizasyonun birimleri arasında çatışmaya neden olmaktadır.

d. Yeni Uzmanlıklar: Yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulması eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının kaybolmasını veya mevcut fonksiyonlarına yeni

fonksiyonların ilave edilmesini gerektirebilir. Artan uzmanlaşma olgusu mevcut organizasyon yapısındaki personelin çıkarlarını zedeleyebileceği, hatta onların statü beklentilerini de bozabileceğinden mevcut personel ile yeni gelen uzman personel arasında uyuşmazlık ve çatışma ortamına neden olur. Yeni uzmanlıklardan kaynaklanacak çatışmalara ‘‘uzman-bürokrat’’ çatışması da denir (Ataman, 2002).

e. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler: Organizasyonlarda çatışma nedenlerinden biri de görev alanlarının iyi belirlenmemiş olmasıdır. Bu durumda yöneticiler görev ve sorumluluklarının nerede başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilemeyeceklerinden ya bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve bu nedenle çatışma doğar; ya da bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz, iş aksar bu sefer de herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tuttuğu için çatışma çıkar.

f. Amaçlardaki Farklılıklar: Organizasyonlarda işbölümü ve uzmanlaşmanın artması her birimin kendi birimleriyle ilgili çeşitli amaçlar belirlemelerine ve kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından hatta bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görmelerine neden olacağından çatışmaya neden olabilir.

g. İletişim Engelleri: Örgüt birimleri arasında günlük bilgi akışını sağlayan iletişimde aksamalar, amaçların bütün birimlere iyi anlatılamamasına buda birimler arasında farklılaşma ve değişik değer yargıları oluşmasına neden olarak çatışmalara neden olur (Mirzaoğlu, 2005).

h. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar: Her yöneticinin planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme gibi konulardaki kendine özgü yönetim tarzları astlar tarafından her zaman benimsenmeyebilir. Bu da yönetici ile astlar arasında çatışmaya neden olur.

ı. Örgütün Büyüklüğü: Örgütlerin büyümesiyle örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçların daha karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, yeni uzmanlıklar, rol ve statülerin ortaya çıkması çatışma artmasına müsait şartlar oluşturmaktadır.

i. Bürokratik Nitelikler: Örgütlerde uzmanlaşmaların artması, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler geliştireceği için çatışmaları da artırır. Rutin

görevlerin olduğu örgütlerde çatışma düzeyi düşük iken görevlerin rutin olmadığı örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir.

j. Personelin Farklılığı: Organizasyonlarda görev yapan personelin yaşı veya despotluk saldırganlık müsamahakarlık gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar. Ayrıca eski personelin gruba yeni giren personeli benimsemekte zorlanması nedeniyle personel devir hızının yüksek olduğu organizasyonlarda çatışma düzeyi yükselirken, personel devir hızının düşük olduğu durumlarda çatışma düzeyi de düşer.

k. Statü ve Güç Farklılıkları: Organizasyon içinde yer alan bölümlerin statü ve farklılıkları örgüt içi çatışmanın önemli nedenlerinden biridir.

l. Denetim Biçimi: Örgütlerde denetim biçimi de çatışma kaynağıdır. Kişilerin denetlediği yakın denetim çatışmaya müsait bir ortam hazırlarken, genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturur.

m. Ödüllendirme Sistemleri: Bireylerin gösterdikleri başarılar üzerine kurulan ödüllendirme sistemleri kişileri yarış ortamına sokarak psikolojik açıdan mücadele ve çekişme ortamı yaratır. Bu ortamda kişilerin birbiriyle çekişme ve biri birini engelleme yoluyla çatışma kaynağı olabilir (Ceylan, 2000).

n. Algılama Farklılıkları: Birey veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı göz önüne alındığında çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıklarının kişileri ve grupları zıt durumlara düşürebilecekleri görülür. Bu çeşitli kaynaklar olarak amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları ve zaman algısındaki farklılık sayılabilir.

Tablo 2.3'te çatışma kaynakları ayrı bir sınıflama şeklinde verilmiştir. Bu sınıflamaya göre çatışma kaynakları beş temel beş temel boyutta (ilişkiler, veriler, çıkarlar, yapısal özellikler ve değerlerde farklılıklar) açıklanabilir.

Tablo 2.3. Çatışma Kaynakları

Kaynağın Boyutu	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	Aşırı duygusallık Yanlış algılama İletişim bozukluğu/zayıflığı Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi Verilerin farklı yorumlanması Değerlendirme süreçlerinin farklılığı Neler önemli/ilgili olduğuna dair görüş farklılığı
Çıkarlar	Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet İşlemsel çıkar farklılıkları Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Öğeler	Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler Yetki ve güç dengesizlikleri İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel, ya da coğrafi etkenler Zaman Sınırlıkları
Değerler	Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları Manevi değeri olan amaç ayrılıkları Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Karip, 2003

2.5. Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar

Örgütlerde, karşılaşılabilen çatışmalarla ilgili olarak biri birinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bu durum çatışmaya ilişkin yaklaşımların zamanla değişikliğe uğraması nedeniyledir. Bu yaklaşımlar, çatışmanın örgütsel ve yönetmel açıdan zamanla nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Çatışmayı değişik biçimlerde yorumlayan bu yaklaşımlar genel olarak üç grupta toplanabilir.

2.5.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma düşüncesi, insanların zihinlerinde daha çok saldırganlık tartışma, tehlike, düşmanlık, savaş vb. biçimlerde yerleşmiştir. Sonuçta çatışma, insanlarca her zaman arzu edilmeyen ve ortaya çıktığında hemen çözülmesi gereken bir durum

olarak nitelendirilmiştir. Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Bu yaklaşıma göre çatışma, kaçınılması gereken bir durumdur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini olumsuz etkilemekte ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Ceylan, 2000).

2.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkilerine önem veren bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaklaşımın bir parçası olarak kabul etmiştir. Görüş farklılıkları hayatın dinamizmidir ve örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, çatışmadan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın yolları aranmalıdır. Yönetici çatışmayı rekabete dönüştürüp işletmeye yarar sağlamalıdır. Çatışmalar kötü değildir iyi yönetilirse çıkar sağlanır. Burada görev yöneticiye düşmektedir (Şahin, 2006).

2.5.3. Etkileşimci Yaklaşım

Modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde yer alan etkileşimci yaklaşım, davranışçı görüşten şu hususlarda ayrılır;

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder,
- Karşı koymayı açıkça destekler,
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür.

Etkileşimci yaklaşımının bu özelliklerinden görüldüğü üzere örgütlerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Bu yaklaşım, çatışmayı doğal bir olay olarak görmekte; örgütsel ahenk ve uyumun, gelişme, değişim ve yaratıcılığı azalttığını ileri

sürmektedir. Buna göre, çatışma yaşamayan örgütler, hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkûmdur. Çatışmanın hiç olmaması kadar yaşanan şiddetli çatışmalar da örgütsel ve yönetsel başarı ve performans açısından zararlıdır. Yönetimin görevi, çatışmayı, optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmek ve teşvik etmektir (Aydın, 1989).

Stoneer, geleneksel ve davranışçı yaklaşımı geleneksel yaklaşım; etkileşimci yaklaşımı da modern yaklaşım olarak kabul eder. Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.4. Örgütsel çatışma konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1.Çatışma kaçınılabilir.	1.Çatışma kaçınılmaz.
2.Çatışma; yönetimin, örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2.Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzer çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarısını (performansını) engeller.	3.Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5.Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar

Kaynak: Kılıç, 2006

2.6. Çatışmanın Yarar ve Sakıncaları

Geleneksel düşünceye sahip yöneticiler çatışmayı örgüt için sakıncalı hatta yıkıcı görmekte, örgütü çatışmalardan korumaya çalışmakta ve çatışma nedenlerini yok etmek için çaba harcamaktadır. Oysa örgütlerdeki çatışmalar kontrol edilebildiği ve belirli bir düzeyde tutulabildiği takdirde yararlı tarafları da bulunmaktadır.

Genel olarak çatışmanın olumlu yönlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kılıç, 2006; Özgan, 2006):

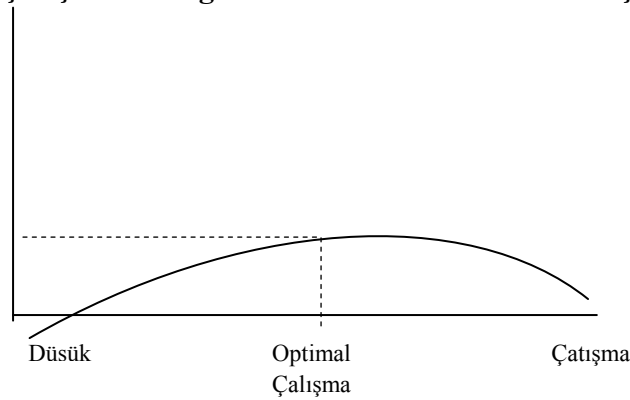
- Daha iyi ilişkiler oluşturur.
- Bireysel gelişim sağlar.
- Bireyin kendine saygısı artar.
- Problemlerin farkına varılır ve problemler tanınır.
- Sorunların tartışılmasını sağlar.
- Soruna ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- Örgütte rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olur.
- Örgütte yaratıcılığı artırır ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur.
- Etkinliği ve verimliliği geliştirir.
- Çalışanların örgütsel sorunlara ve örgüte ilgisini artırır.
- Örgüte dinamizm kazandırır.
- Etkinliği ve verimliliği geliştirir
- Örgütte demokratik ortamın gelişimine katkı sağlar.
- Örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılığı olumlu etkiler.

Çatışmanın sakıncaları ise şunlardır (Kılıç, 2006; Özgan, 2006):

- Stres ve işten bıkkınlık yaratır.
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklara neden olur.
- Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir hava oluşturur.
- Karar alınmasında gecikmelere neden olabilir.
- Çatışma nedeniyle aşırı tavizler verilmesi örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir.
- Örgütte motivasyon azalır.
- Amaçlar dışında enerjinin tüketilmesine neden olur.
- Örgütte verim azalmasına neden olur.

Çatışmanın yarar ve zararları ile örgüt etkinliği arasındaki ilişki şekil 2.1’de görülmektedir. Organizasyonlarda çatışma düzeyi sıfır olduğunda örgütsel performans düşük düzeydedir. Belirli bir düzeye kadar çatışma arttıkça örgüt performansı da birlikte artmakta, bir noktadan sonra tekrar düşme eğilimine girmektedir. Yani makul düzeyde bir çatışma organizasyonlar için organizasyonlar için gerekli olduğundan teşvik edilmelidir.

Şekil 2.1. Çatışma ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki



Kaynak: Ceylan, 2000

2.7. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Yöneticiler, çatışmanın örgüte olabilecek zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için çeşitli çözüm yollarını uygulayabilir veya türlü araçlardan yararlanabilirler. Çatışma yönetimi, örgütte yer alan mevcut yöneticiler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, olası olumsuz etkilerini yok etmek amacıyla örgüt dışından görevlendirilebilecek kişilerce de gerçekleştirilebilir. Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler bütünleştirme, uyma-itaat etme, hükmetme-üstünlük kurma, uzlaşma ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelenebilir.

2.7.1. Bütünleştirme (İşbirliği)

Bu stratejinin temel kuralı ‘‘kartların ortaya konmasıdır’’. Taraflar, işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıklarını yapıcı biçimde ortaya koyarak ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşar. Stratejinin diğer özelliği ise, tarafların birbirini suçlaması yerine, çatışmanın nedeninin ve olası çözümünün objektif biçimde irdelenmesidir. Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler

2.7.2. Uyma (İtaat Etme)

Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesidir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerine yoğunlaşır. Çoğu zaman bu strateji, beklenen sonuçları üretmede etkin olmayıp, tarafların her ikisinin de kaybetmesine neden olmaktadır.

2.7.3. Hükmetme (Üstünlük Kurma)

Hükmetme stratejisi, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır ve bu stratejide çözümden çok zorlama vardır. Hükmetme stratejinin kullanılması işleri kestirmeden çözer gibi görünse de, uzun süreçte örgütsel etkililiği olumsuz etkiler.

2.7.4. Kaçınma

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan stratejidir. Çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla kullanılabilir. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde, çatışmanın şiddeti artarak örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Sorunların çözümü sürekli ertelendiğinden, bu yöntemin sık kullanılması örgüt içinde önemli sıkıntı ve strese neden olmaktadır. Bu yöntem kısa vadede yararlı olsa da uzun vadede çatışmayı çözemeyeceği için örgütün etkinliğini azaltabilecektir

2.7.5. Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme)

Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ve ya kısa sürede ortak bir nokta bulmalarıdır. Uzlaşma kavram olarak, kişinin isteklerinin yarısının karşılanması ile tatmin olabilmesidir Yöneticiler tarafından çok cazip bir çatışma stratejisi olarak görülmesine rağmen, dikkatli kullanılmadığında olumsuz sonuçlar üretebilen stratejidir

Stratejilerden hangisinin tercih edileceği ve ya hangisinin en uygun olduğunu belirlemede;

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,

- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınır.

Tablo 2.5'te çatışma yönetimi stratejilerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve olmadığı durumlar verilmiştir.

Tablo 2.5. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uygun Olduğu Ve Olmadığı Durumlar

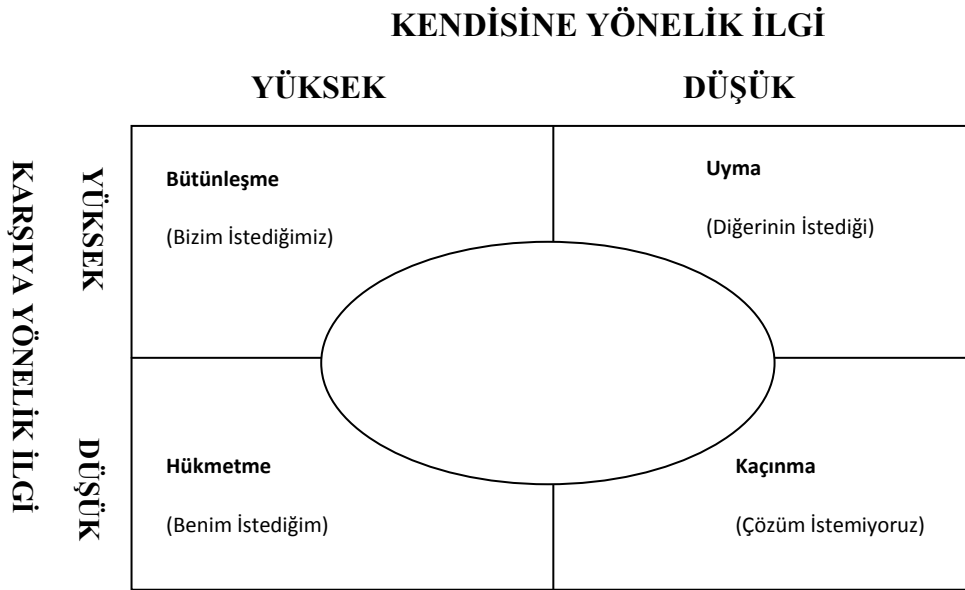
UYGUN OLDUĞU DURUMLAR	UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR
BÜTÜNLEŞTİRİCİ (İŞBİRLİĞİ) Konu karmaşık Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var	İş/Problem basit Acilen karar verilmesi Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
UYMA (İTAAT ETME) Taraflardan biri kendisinin yanlış yapmış olabileceğini düşünüyor Konu diğer taraf için daha önemli Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı bazı şeylerden vazgeçmeye razı Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf İlişkinin devamlılığı daha önemli	Konu sizin için çok önemli Haklı olduğunuza inanıyorsunuz Diğer taraf yanlış ya da haksız
HÜKMETME Konu basit Hızlı karar verilmesi gerekli Hoşa gitmeyecek bir karar uygulanacak Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek Astlarla baş edebilmek için zorunlu Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil Konu sizin için önemli	Konu karmaşık Konu sizin için önemli değil Her iki taraf eşit güce sahip Acil karara ihtiyaç yok Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
KAÇINMA Konu basit/ önemsiz Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla Durulma süresine ihtiyaç var	Konu sizin için önemli Karar almak sizin sorumluluğunuzda Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm gerekli İvedilikle çözüm gerekli
UZLAŞMA Tarafların amaçları birbirine dışlıyor Taraflar eşit güce sahip Görüş birliğine varılamıyor Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız Karmaşık bir problemde geçici bir çözüme ihtiyaç var.	Bir taraf daha güçlü Problem çözüm getiremeyecek kadar karmaşık

Kaynak: Kariip, 2003

Etkin bir çatışma yönetiminin şartları şunlardır.

- Çatışma teşhis edilmeli ve açıkça tanımlanmalı,
- Çatışmanın ortaya çıkış nedenleri araştırılarak, tespit edilerek; gerekli ve yeterli bilgiler toplanmalı,
- Toplanan bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözecek yöntem alternatifleri belirlenerek; bu yöntemlerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmeli. Rahim tarafından geliştirilen çatışma yönetimi stratejileri modeli şekil 2.3'te görülmektedir. Buna göre çatışma sırasında hangi stratejinin kullanılacağı tarafların kendilerine ve karşı tarafa olan ilgi düzeylerine bağlıdır.

Şekil 2.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli



Kaynak: Rahim, 2002

2.8. Çatışma Yönetimi Teknikleri

Somut olarak çatışma çözüm yollarını aşağıdaki başlıklar altında ele alarak incelemek mümkündür.

2.8.1. Problem Çözme Yöntemi

Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar yüz yüze getirilerek çatışmanın nedenleri konusunda görüşürülmekte ve yönetici de çatışmanın çözümü hususunda katkı vermektedir. Ancak, burada çatışmaya taraf olanların açık sözlü olması ve iyi niyetle çözüme taraf olmaları gerekmektedir. Özellikle iletişim eksiklikleri ve yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkili olan bir yöntemdir (Şahin, 2006).

2.8.2. Kaçınma Yöntemi

Burada yönetici çatışmayı görmemezlikten gelmekte ve çatışma yokmuş gibi davranmaktadır. Yöneticilerin beklentisi çatışmanın ileride kendiliğinden çözüleceği yönündedir. Yöneticinin çatışmaya müdahale etmemesi, küçük çaplı çatışmalarda bazen olumlu sonuçlar vermekle birlikte genellikle uzun vadede örgütün etkinliğini azaltabilmektedir. Bu yöntem çatışma konularının önemsiz olması, gündemde daha önemli şeylerin bulunması ve çatışmanın üstüne gidilmesi durumunda elde edilecek olanların kaybedilecek olanlardan daha az olması durumunda başvurulur (Şahin 2006).

2.8.3. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi

Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi yöntemi çok sık başvurulmuş bir yöntemdir. Bu yöntemde çatışmaya taraf olan, örgütte başka görevlere getirilerek çatışmaya son verilmeye çalışılmaktadır (Karip, 2003).

2.8.4. Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, uygulamada güç kullanma yöntemi olarak da bilinmektedir. Bu yöntem daha çatışmanın başlangıcında yöneticinin çatışmanın örgüte olan maliyetini ortaya koymasıyla başlar. Çatışmanın devam etmesi halinde tarafların cezalandırılacağı veya çatışmanın sona ermesi halinde tarafların ödüllendirileceği bildirilir. Taraflar yöneticinin gücünü kabullendikleri takdirde çatışma sona erecek ancak; yöneticinin güçsüz olduğu durumlarda çatışma tekrar ortaya çıkabilecektir (Ataman, 2002).

2.8.5. Yumuşatma Yöntemi

Burada yönetici, çatışan tarafları farklılıkları konusunda yumuşatmakta ve probleme ortak çözümler arama konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Taraflara kısa vadeli düşünmemeleri telkin edilmekte ve uzun vadedeki ortak çıkarlar ön plana çıkarılmaktadır. Bu yöntemde yönetici, çatışmanın kaynaklarına inmeyip analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Dolayısıyla çatışmanın tekrarlama olasılığı fazladır. Örgütte bir aile olarak çalışıldığının vurgulanmasına bu yöntemde sık sık başvurulmaktadır (Ataman, 2002).

2.8.6. Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Örgüt yapısının değiştirilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi çatışmanın çözümünde sık kullanılan bir yöntemdir. Özellikle

koordinasyon güçlüklerinden kaynaklanan ve ast-üst çatışması şeklinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde yararlı olabilir (Şahin, 2006).

2.8.7. Üstün Amaçlar Saptama Yöntemi

Bu yöntemde yönetici, çatışan tarafların amaçlarından daha kapsamlı amaçlar belirleyerek çatışanların belirlenen üst amaçlara yönelmesini sağlamaya çalışmaktadır. Burada çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları ve kendi amaçlarını hiç olmazsa belirli bir süre göz ardı etmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır (Aydın,1989).

2.8.8. Güç Kullanma Yöntemi

Burada yönetici, güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmektedir. Bu yöntem taraflar arasında bir anlaşma sağlamayabilir ancak, çatışmanın sona ermesini sağlayabilir.Yönetici bu yöntemi sık kullanmamalıdır. Bu yöntemin sık kullanılması astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Özellikle hızlı bir şekilde çözülmesinde zorunluluk bulunan çatışmaların çözümünde bu yöntemin uygulanması yararlı olabilecektir (Aydın, 1989).

2.8.9. Davranış Değiştirme Yöntemi

Organizasyon içinde çatışmaların, tarafların bir birini yeterince tanımamasından kaynaklandığı durumlarda tarafların eğitim yoluyla davranışlarının değiştirilmesi yoluna gidilir. Eğitim faaliyetleri sonunda çatışmaya taraf olanların davranışlarında değişme ve gelişme sağlanmasına çalışılır. Kişilerin davranışlarında değişme meydana getirilmesi kolay olmayan ve uzun sürede netice verecek bir olgudur. Ancak neticesi çatışmaya taraf olanlar üzerinde etkilidir. Bu sayede biri birini tanımayan taraflar biri birini tanıma ve olaylara daha farklı açıdan bakma ve değerlendirme imkanı bulurlar. Bu yöntem genel olarak örgüt mensuplarının,

örgütün kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirme ve intibak ettirilmesinde kişilerin organizasyon içinde çatıştıkları diğer kişilerle ve örgütle ilgili davranışlarının ve değer yargılarının değiştirilmesinde çok kullanılır (Ataman, 2002).

2.8.10. Uzlaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak taviz vererek fedakarlıkta bulunurlar. Bu yöntemde kazanan veya kaybeden yoktur. Çatışma konusunda geçici bir çözüm getirir. Zaman içinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler. Ancak uzlaşma yöntemi çatışan taraflar arasında bir çok kez tekrarlanabilir (Ertürk, 1998).

2.8.11. Kaynakların Arttırılması Yöntemi

Kaynakların yetersizliği veya ortak kullanımından kaynaklanan çatışmaların çözümünde kullanılabilir olan bir yöntemdir. Ancak, bu yöntemin uygulanabilmesi için kaynak artırımının örgüt için faydalı olması ve israfa yol açmaması gerekmektedir (Ertürk, 1998).

2.8.12. Oylama Yöntemi

Çatışmaların çözümünde uygulanabilecek demokratik bir yöntemdir. Çatışmaya taraf olan kişilere ilgililer önünde görüşlerinin açıklanmasına olanak sağlanarak alternatif önerilerin oylanmasıdır. Yöntem uygulanmadan önce çatışma tarafları oylama sonuçlarına uyacaklarını samimi bir şekilde belirtmelidir. Yöntemin sakıncalı tarafı ise, oylamaya katılacak olan kişilerin objektif davranmamalarıdır. Oylamaya katılanların objektif davranmamaları sonucu ortaya çıkabilecek kararların yönetim tarafından uygulanması örgüt için zararlı da olabilecektir (Aydın, 1989).

2.8.13. Hakeme Başvurma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar çatışma konusunun çözümünü hakemin kararına bırakmaktadırlar. Hakem tek bir kişi olabileceği gibi, bir kurul şeklinde de olabilir. Yöntemin etkili olabilmesi için hakemin çatışmaya taraf olanlar tarafından kabullenilmesi ve yansızlığından şüphe edilmemesi gerekmektedir.

2.8.14. Kura Çekme Yöntemi

Çatışmayı sonlandırmak amacıyla çatışmaya taraf olan kişi veya gruplar arasında kura çekme yöntemidir. Yöntemin etkili olabilmesi için çatışma taraflarının kura sonuçlarını kabul edeceklerini önceden belirtmeleri gerekir. Bu yöntemle çatışmaya son verilebilir ancak, problem kesin olarak çözülmediği için belirli bir süre sonra çatışmanın tekrar ortaya çıkması söz konusu olabilir.

2.8.15. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yöntemi

Çatışmaya taraf olanlar arasında karşılıklı tavizler verilerek uzlaşma yolunun bulunmasıdır. Tarafların pazarlık güçleri verilecek tavizlerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Güç dengelerinin değişmesi halinde çatışma konusu yeniden gündeme gelebilecek ve karşılıklı verilen tavizler değişebilecektir. Bazı hallerde verilen tavizler çatışmayı ortadan kaldıracak ancak, örgüt verilen tavizlerden zarar görebilecektir (Ataman, 2002).

2.9. Tıp Fakülteleri ve Çatışma Yönetimi

Tıp fakülteleri başta doktorlar olmak üzere, farklı meslek gruplarındaki çalışanların, farklı hizmet basamaklarında ve birimlerinde, çalıştığı; sağlık hizmeti üretimi yanında, eğitim verilen yoğun hizmet kurumlarıdır. Sağlık hizmeti ve tıp eğitiminde koşullar ağırlaştıkça, sağlık ve eğitim hizmet üretimine doğrudan katılanların çalışma koşulları da ağırlaşmakta, tıp fakültesi hastanelerinde hasta

bakımı ve öğrenci eğitimi zarar görmektedir. İlaveten çatışmanın çok olması ve iyi yönetilememesi sağlık çalışanlarının tümünü etkileyen, çok etmenli ve ağır çalışma koşullarındandır. Çatışma varlığında, akademik misyon ve üretkenlik zarar görmektedir. Bu nedenle çatışma yönetiminde genel olarak esneklik, şeffaflık, kurum kültürü ve liderlik önemlidir (Guthrie, 1999).

Tıp fakültelerinde; öğretim üyeleri, fakülte ile yönetim arasında, bölümler arasında, disiplinler arasında veya kurumlar arasında köprüdürler. Akademik medikal merkezlerde çalışan doktorlar bu nedenle çatışma ile ilgili konulara sıklıkla maruz kalırlar. Tıp fakültesi hastanelerinde, öğretim üyesi olarak görev yapan doktorlar değişik alanlarda değişik çatışmalarla karşılaşabilirler ve çatışma sonunda; hastalar, hasta yakınları ve öğrenciler ağır derecede etkilenirler (Burrow, 1993).

2.9.1. Tıp Fakültelerinde Öğretim Üyelerinin Çatışma Nedenleri

Öğretim üyelerinin hastalarla çatışma sebepleri;

Öğretim üyelerinin, doktor olarak hastalarla ilişkisinde hekim daha güçlü, hasta daha zayıf konumdadır. Hastane ortamında, hasta kimliğinden ve rollerinden sıyrılarak bir nesne haline dönüşebilir. Bu durumun en büyük nedenlerinden biri; tedavi ekibinin hastaya hastalığı, durumu, iyileşme şansı ve tedavinin niteliği hakkında çok az bilgi vermesi ve hastayı insan olarak değil, nesne olarak ele almasıdır. Tedavi ekibi için; hastane kurallarına uyan, tedavi ekibinin dediklerini yapan, çok soru sormayan, sürekli istekte bulunmayan hastalar “iyi hasta” iken, tedavi ekibini çok uğraştıran, çok ağır durumda olan ya da durumu o kadar ciddi olmadığı halde sürekli yakınma ve istekte bulunan hastalar “kötü hasta”dır. Günümüzde tıbbi bakımın teknik niteliği ilerlemiş olmasına rağmen doktor-hasta iletişimde eksiklikler görülmektedir (İşçen, 2006). Bu eksikler şunlardır::

- Doktorların hastanın dediklerini dinlememesi ve onun sözünü hemen kesmesi.

- Doktorların iletişimini istediği yöne kaydırma çabası. Bu sadece hastaların kaygılarını dile getirmelerini önlemekle kalmaz, aynı zamanda önemli ölçüde bilginin kaybolmasına yol açar.
- Doktorların ağır çalışma koşulları ve tükenmişlik yaşamaları. Bunun sonucunda da hastaya duyarsız davranmaları.
- Hasta ve doktorların aynı cinsiyetten olmaması.
- Doktorların hastalara ilişkin küçük görücü kalıp yargıları.
- Tıp fakültesi eğitiminde, hastaya; hastalığının niteliği, hastalığın nasıl geliştiğiyle ilgili bilgi vermenin ne derece önemli olduğu ve ne kadarının anlatılması gerektiği gibi konularda eksiklikler olması yada bu konulara hiç değinilmemesi .
- Doktorların hastalarla nasıl açık ve etkili iletişim kurabileceklerine dair bilgilerinin olmaması (Linney, 1999).

Öğretim üyelerinin hasta yakınlarıyla çatışma sebepleri;

Öğretim üyelerinin doktor olarak hasta yakınlarıyla yaşadıkları iletişim sorunları, hastalarla olanlara benzerlik gösterir. Hastanın durumu hasta yakınlarını fazlasıyla üzebilir ve hastalık karşısında kaygı, korku duyabilirler, çaresiz hissedebilirler ve bu durum kendi başlarına geldiği için öfke duyabilirler. Bu ruh hali ile hekimlerin elerinden geleni yapmadıklarını ve hastalarıyla yeterince ilgilenmediklerini düşünebilir ve bu düşüncelerde kızgınlığa neden olabilir (İşçen, 2006).

Öğretim üyelerinin diğer öğretim üleriyle çatışma sebepleri:

- Çalışma ortamındaki hiyerarşik düzen (ast-üst ilişkisi). Üstlerin astlara ne yapılacağını, nasıl ve ne zaman yapılacağını olasılık bırakmadan kesin olarak söylemeleri. Astların, üstlerin verdiği kararların olumsuz sonuçlarına maruz kalmaları.

- İdareci kadroda görev yapan öğretim üyelerinden gerekli desteği alamamaları.
- Kurumdaki organizasyon ve yönetimin zayıf olması. Kurumda çalışanların rollerinin ve sınırlarının iyi belirlenmemiş olması.
- Hekimlerin meslektaşlarıyla ve diğer tedavi ekibi üyeleriyle yaşadıkları kişisel ve sosyokültürel sorunlar. Farklı sosyoekonomik ve eğitim düzeylerine sahip olma, kişisel rekabet veya grup rekabeti.
- Çalışma koşullarıyla ilgili olumsuzluklar. Fiziki şartların yetersizliği veya günlük çalışma rutinin yoğunluğu (Soleiman, 2006).

2.9.2. Tıp Fakültelerinde Çatışma Yönetimi Durumu

Her yönetici, yönetim labirentinin başında bulunduğu organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları yönetmek durumundadır. Organizasyonlarda çatışmaları sıfıra indirmek ne mümkün ne de gereklidir. Çünkü belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. Bu nedenle, her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın yöneticisidir. Farklılıkların ve çatışmanın yönetimi, aynı zamanda yöneticinin yönetim yeteneğinin test edilmesi anlamındadır. Zira başında bulunduğu organizasyonun çatışma yönetimini başarıyla yürütemeyen yöneticinin sorumlu olduğu organizasyon başarısızlığa mahkum olacaktır.

Asırlardır iş idareciliği literatürleri, yönetim ve liderlik becerilerinin önemini vurgularken bu konunun sağlık eğitiminde önemi yeni anlaşılmaya ve çalışılmaya başlanmıştır. Diğer alanlarda olduğu gibi çatışma yönetimi becerileri etkili doktor yöneticilerin özellikleri arasında da temeldir ve sağlık alanında giderek daha kritik ve kompleks hale gelmektedir. 115 gönüllünün katıldığı bir çalışmada sağlık idarecilerinin zamanlarının %20' sini çatışmaların yönetimi ile geçirdikleri bulunmuştur (Aschember, 1999).

Diğer kurumlarda olduğu gibi hastane örgütlerinde de çatışma; genellikle çalışma enerjisini azaltan, konsantrasyonu düşüren, huzursuzluk ve düşmanlığa sebep olan negatif bir duygu olarak algılandığı için çatışma oluşturan faktörlerle ilgilenmekten çok bu faktörlerden kaçınılmaya çalışılmaktadır. Kelly 2006 yılında yazdığı makalesinde çatışmayı önlemenin en iyi yolu önlemektir demektedir. Bu amaçla, içinde hastanelerinde olduğu bazı kurumlarda kullanılan yaygın bir teknik, kontrat yapılmasıdır. Kontrat yapılmasında temel özellik, resmi ilişkilerdeki her çatışma olasılığının tahmin edilmesi ve bu her olasılık için çözüm üretilmesidir. Kontrat yapılması bazı çatışmaları önleyebilir, bazılarını yönetmeyi de tanımlayabilir. Ancak Valentino (Kelly, 2006), çatışmadan kaçınmanın başarısız sonuçlar doğurduğunu sadece çatışmayı ertelediğini belirtmektedir.

Öte yandan doktorlar bir çok sebeple tartışma güçlüğü yaşarlar. Aslında çoğunun çok zeki, çalışkan ve kendilerini geliştirmeye odaklı olduğu doktorlar için tartışma becerilerini geliştirmek çok zor değildir. Ancak doktorlar, çeşitli sebeplerle bunu başaramazlar. Bu sebepler şunlardır:

- Doktorlar, genellikle yüzleşme karşıtı oldukları için, çatışma konusu genellikle güç bir durumdur.
- Doktorlar bir çok tartışma tekniğini etik bulmazlar.
- Doktorların çoğu duygularını ortaya çıkarmamak için eğitilmişlerdir.
- Doktorlar çözüm bulmada, veri toplamak üzere eğitilmişlerdir. Bu bilim adamları için standart eğitimidir. Bu yaklaşım tüm verileri toplamadan herhangi bir yorum yapmaktan kaçınmayı gerektirir ve hasta tedavisinde mükemmel bir methodtur. Fakat çatışma yönetiminde iyi değildir.
- Doktorlar kaybetmekten hoşlanmaz.

Doktorların genel davranış şekillerine bakıldığında bu özelliklerini anlamak güç değildir. Vaillant'a ve Gabbard' a göre doktorlar baskıcı, mükemmeliyetçi, suç işleme eğilimli, sorumluluk duyguları abartılı, emosyonel hislerini sınırlı olarak ifade eden ve özellikle yardım isteme konusunda olmak üzere anlamlı ölçüde iletişim

defektli kişilerdir. Aşırı işkolik ve kronik olarak hep bir şeyler yapmaya programlanmışlardır. Bu davranışların çoğu doktor olmayla ilgilidir, tıp eğitiminde kazandırılır ve daha sonrada toplum tarafından motive edilir (Andrew, 1999).

Doktorların tıbbi pratiklerini geliştirmeye yönelik çabaları aslında yaşamsal bir tecrübe olan çatışma yönetimine ayıracak az zaman bırakır. Bu nedenle doktorlar, hastanede çatışma ile karşılaşınca uyguladıkları çatışma yönetimleri eğitici olmayan, bu konuda fikirleri de olmayan, içgüdüsel davranan anne ve babalarından öğrendikleri modelleri yansıtır. Bundan dolayı, hastanede yaşanan ve bu modellere dayanan çatışma sonuçları sıklıkla vasattır ve bazen felaket derecesindedir (Johnson, 2003).

Bakerman, tıp eğitimcilerinin çatışmaları başarıyla yönetmeleri ve lider yönetici özelliklerini kazanmaları için gerekli en büyük özelliği, etkili iletişim kurmak ve devam ettirmek olarak belirtmektedir (Bakerman, 2001).

Sotile ve arkadaşları eğitimcilik görevi de üstlenen doktorların eğitici ve doktor olarak görev yaptıkları hastanelerdeki çatışmaları çözmelerindeki anahtarı olarak 7 basamaklı bir klavuz önermektedir. Bu klavuzun basamakları şunlardır:

1. Personel ilişkilerinde olası çatışmaları öngörerek önleyici kurallar koymak.
2. Etkili iletişim sağlamak, özellikle dinlemek.
3. Şikayeti olanlara verilerle cevap vermek.
4. Gerektiğinde çatışmayı çözmek için yardım istemek.
5. Pozitif yaklaşmak.
6. Çatışma sonrası dönemi takip etmek.
7. Konuyla ilgili kendi kendini yetiştirmek (Sotile, 1999).

Lider düzeyinde etkili doktor yönetici yetiştirmek için, özel eğitim programları geliştirilmekte ve bu programlar üzerine araştırmalar yapılmaktadır

(Mcalearney, 2005; Treister, 1995). Bu programlarda günümüzde değişen sağlık hizmetinin gerektirdiği etkili sağlık yöneticilerinin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

2.10. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma yönetimi konusuna ilişkin olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.10.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Soleiman, Taeher, Maseielloü ve Brommels (2007) tarafından yapılan bir çalışmada; gelişmekte olan ülkelerdeki tıp fakültelerinde, fakülte üyelerinin yaşadığı görev stresi araştırılmıştır. Bu amaçla, İran tıp fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri arasındaki çatışma boyutu ve görevle ilgili streslerinin seviyesi ile kaynağı sorgulanmıştır. Çalışmada, fakülte üyelerinin göreve bağlı stres seviyeleri yüksek olarak bulunmuştur. En fazla stres sebepleri; iş yükü ve kaynak yetersizliği olarak bulunmuştur. Çalışma sonunda, çatışmaların yaratacağı stresleri azaltarak öğretim üyelerinin verimliliğini artırmak için çalışma koşullarının iyileştirilmesi önerilmiştir.

Roseline ve Clement, 2006 yılında Nijerya’da bir üniversite hastanesinde yönetime ve eğitime ait ihtiyaçların belirlenmesi için çalışan doktor-hemşire ilişkilerini düzenleyen faktörleri araştırmıştır. Çalışmada, doktor-hemşire ilişkilerinin personel eksikliği, mesai sonrası sosyal etkinliklerin eksikliği, hastane yönetimi, hükümet politikaları nedeniyle olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır. Çalışma sonunda, doktor-hemşire koordinasyon ve çalışma ilişkilerinin geliştirilmesinin, alternatif çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılmasının Nijerya’da hem sağlık hizmetini hem de eğitim kalitesini artıracığı vurgulanmıştır.

Burrow (1993) tarafından yapılan bir çalışmada, akademik sağlık merkezlerinde çalışma uyumunu bozan faktörler araştırılmıştır. Çalışma sonunda, akademik sağlık merkezlerinde sağlık ve eğitim politikaları gibi dış faktörler yanında, iç faktörlerinde uyumu bozduğu ve en fazla stresin uzmanlık alanlarının

çeşitlenmesiyle akademik merkezlerin hızlı gelişmesinin bütünlüklerini bozmasından kaynaklandığı ortaya konmuştur. Ayrıca tıp fakültesi bulunan akademik merkezlerde, en kompleks gerginliğin fakülte dekanı ile hastane başhekimisi arasında yaşandığı belirtilmiştir. Bir diğer stres sebebinin ise, akademik sağlık merkezi ile tıp fakültelerinde akademik hedeflerle hasta yataklarını doldurmak arasındaki dengeyi sağlamak olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak, akademik sağlık merkezlerindeki stresin ortak bir vizyon ile azaltılacağı vurgulanmıştır.

Elder, Ricer ve Tobias (2006) aile hekimi doktorların hastalarla yaşadığı çatışmaları yönetmeleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında, doktor-hasta çatışmalarını inceleyen araştırmaların çoğunun sadece çatışmayı ortaya koyduğunu belirterek, doktorların bu çatışmaları nasıl yönettiklerini araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmalarında, belli çatışma yönetimi stratejilerini karşılaştırmak yerine kullanılan stratejilerin dökümü verilmiştir. Buna göre, çalışmada kullanılan stratejiler en fazla işbirliği olmak üzere empati ve güç kullanımı olmuştur. Çalışma sonunda hasta davranışları ile buna uygun olması gereken doktor tavrı bir model olarak sunulmuştur.

Broyles ve Reilly (1988) tarafından yayınlanan bir makalede doktorlar ile hastane arasındaki geleneksel ilişkide hastanelerin finansal sorunları nedeniyle çatışmaların yaşandığı belirtilmiştir. Örnek olarak, geleneksel olarak doktorların malpraktis korkusu nedeniyle hastalara daha çok ilaç reçete etme eğiliminde olmalarına rağmen, hastanelerin maliyetlerini kontrol altında tutmak için yatan hastalara doktorların reçete yazma kararlarını denetlemesi çatışma sebebi olarak gösterilmiştir. Bu tür çatışmaların ise ancak organizasyonel düzenlemelerle aşılabileceği belirtilmiştir.

Gill (1995) çatışmaların çözümündeki prensipler üzerine yazdığı makalesinde doktorların eğitimlerinin yarışçı bir ortamda geçtiğini, bunun doktorların çatışma yönetimi stratejilerine yansıdığını belirtmiştir. Oysa çatışma yönetiminde yarışmanın çok sınırlı yeri olduğunu vurgulamıştır. Ve doktorlara çatışmaların çözümünde en önemli prensibin çatışma kaynağını bulmak ve tanı koymak olduğunu belirterek; doktorların meslekleriyle ilgili çatışmalardan kaçınmada, bir çok seçenekten en iyiyi

seçerken doğru karar vermek için son sözü söylemeden önce kriter ve standartlarını iyi saptamalarını önermiştir.

Andrew, 1999 yılında yayınladığı makalesinde; tıbbi ortamdaki çatışma yönetimini, çatışmaları önleme ve çözüm önerilerini ele almıştır. Çatışma yönetimi becerilerinin iyi olmasının doktorların sadece çalışma ortamlarını değil; özel yaşamlarının tüm alanlarını da olumlu etkilediğini; bu nedenle çatışma yönetimi becerilerinin öğrenilmesi ve zaman zaman yeniden hatırlanması önerilmiştir.

Aschenbrener ve Sider (1999), sağlık merkezlerinde hafif ve orta derecedeki çatışmaları önleme konusundaki makalelerinde, sağlık hizmetlerindeki çatışmaları ilişkiler, süre ve yoğunluklarına göre sınıflayarak aynı statüdeki personelle, üst pozisyonundaki personelle ve otorite konumundaki personelle yaşanabilecek çatışmaların her birinde kullanılmak üzere ayrı klavuzlar sunmuştur. Üç klavuzun ortak noktalarını etkili ve açık iletişimin oluşturduğu görülmüştür.

Drife ve Johnston 1995 yılında yayınladıkları makalelerinde, özellikle sağlık çalışanlarının çatışma yönetimi stratejilerinde anahtar noktaları, tüm konularda ortak noktaların bulunması, karşılıklı saygının temel olması, ortak değerlerin açıklıkla ve sıklıkla ortaya konulması, ortak amaçların yeniden tanımlanması ve yanlış bilgilendirmekten kaçınılması olarak belirlemişlerdir.

Vinson, 1991 yılında doktor yöneticilerin eğitim almak istedikleri yönetim alanları üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, çatışma yönetimi ve stratejik planlama en çok eğitim alınması istenen konular arasında yer almıştır.

2.10.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aslanın (2007), hastanelerde örgütsel çatışmaların sebeplerini ortaya çıkarmak ve örgütsel çatışmanın yönetimine ilişkin çözüm önerileri geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada; iletişim yetersizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımlarının yetersiz yapılması, kararlara katılım eksikliği, yükselme imkanlarının yetersizliği, çalışmaların ilgililerce yeterince takdir edilmemesi, iş doyumsuzluğu, hizmet içi eğitim yetersizliği, etkin ekip çalışmasının

uygulanamayışı, vb. sebepler örgütsel çatışma sebebi olarak belirlenmiştir. Çalışma sonunda, iletişime önem verilmesi, hastanede görev tanımlarının yapılması, hizmet içi eğitimlere önem verilmesi, sosyal faaliyetlerin arttırılması, ekip çalışması yapılması, gibi çatışmaya yönelik çözüm önerileri vurgulanmıştır.

Şahin ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında da, ilk önce örgütsel çatışma, çatışmaya ilişkin yönetsel yaklaşımlar ve etkin çatışma yönetimi yöntemleri ele alınmaktadır. Daha sonra ise, hastane örgütlerinde hangi çatışma yönetimi yöntemlerinin uygulandığına yönelik bir anket çalışmasının sonuçlarına yer verilerek bir değerlendirmeye gidilmiştir. Araştırma kapsamına alınan hastane örgütlerinde de yöneticilerin en çok başvurdukları çatışma yöntemleri arasında “otorite ve baskı kurma”, “disiplin ve ceza” “çatışmayı görmezlikten gelme”, “çatışan tarafların yerlerini değiştirme” ve “çok iş vererek meşgul etme” gibi geçici çözüm yöntemleri yer almaktadır. Özetle kamu yöneticilerinin bazen “suya sabuna dokunmayan bazen de “otorite, güç ve hukuka dayanan” yöntemler benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

İpekgil ve Özveri (1996) bir eğitim kurumunda çalışan araştırma görevlilerini örneklem aldıkları araştırmalarında araştırmaya katılanların, çalıştıkları kurumda üstleriyle çıkan çatışmaları çözmek için sık sık problem çözme yöntemini kullandıklarını ve genelde çatışmayı çözmek için nadiren yüz yüze gelme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin çözümüne ilişkin analiz, yöntem ve teknikler ile verilerin yorumlanması yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin çatışma yönetimi becerilerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın yürütülmesinde tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişteki veya mevcut durumu var olduğu şekliyle betimleyen araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2004).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni tıp fakültesi hastane örgütleridir. Çalışmanın örneklemini eğitici ve sağlık hizmetlerinin aynı kanun ve yönetmeliklere göre uygulandığı, ülkemizin 4 ayrı bölgesindeki devlet üniversitelerinden; Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi (Akdeniz Bölgesi), GATA (İç Anadolu Bölgesi), Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi (Marmara Bölgesi) ve Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi (Karadeniz Bölgesi)'nde çalışan profesör, doçent, yardımcı doçent öğretim görevlileri ve başasistanlar oluşturmaktadır. Anketler, tesadüfî örneklem yöntemine göre seçilmiş öğretim üyelerine uygulanmıştır. Araştırmaya toplam 100 öğretim üyesi dahil edilmiştir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Araştırma Dahilindeki Tıp Fakültelerindeki Öğretim Üyesi Sayıları Uygulanan ve Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı

BÖLGE	KURUM ADI	Öğretim Üye Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
İÇ ANADOLU	GATA	465	50	28
MARMARA	Kocaeli Tıp Fakültesi	225	50	26
AKDENİZ	Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi	160	50	24
KARADENİZ	Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi	131	50	22

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamına alınan tıp fakültesi öğretim üyelerine, araştırma için veri toplamak üzere veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Öğretim üyelerine uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Anket formunun birinci bölümünde; deneklerin yaş, cinsiyet, çalışma yılı, kurumdaki unvanı gibi kişisel özelliklerine ilişkin 15 soru yer almaktadır. İkinci kısımda ise, çatışma yönetimi yöntemleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Veriler Robt. E. Quinn, tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Ölçek Yüksek Öğrenim Kurulu, Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Kitapları’nın 7.

Ünitesinden alınmıştır (Meriwether, 1997). Bu ankette katılımcıların üç kategoride çatışmayı ele alma stratejisi ölçülmektedir. Toplam 30 maddeden oluşan ölçek çatışma yönetimini üç alt boyutta değerlendirmektedir. Birinci alt boyut olan “Çözümüne yönelik strateji” boyutunda 11 madde, ikinci alt boyut olan “Çatışma istemeyen strateji” boyutunda 12 madde ve üçüncü alt boyut olan "Kontrollü strateji" boyutunda ise 7 madde yer almaktadır. Maddeler 1 = hiç ve 7 = her zaman olmak üzere yedili derecelendirme ile yanıtlanmaktadır. Çatışma yönetimi alt boyutları şöyle açıklanabilir.

Çözümüne yönelik stratejiler; katılan kişilerden çok sorun üzerinde yoğunlaşmaya eğilimlidir. Var olan çözümler genelde karşılıklı olarak yararlıdır. Böylece iki tarafta kendini galip karşı taraf ise malup ilan etmez.

Çatışma istemeyen stratejiler; ya karşı tarafı görmemezlikten gelerek veya sadece karşı tarafın ‘istediğini yapmasına’ izin vererek çatışmayı görmemezlikten gelme eğilimindedir. Bu stratejiler problem durumu gerçek sonucundan çok bir çatışmadan kaçınma endişesinin daha çok olduğu durumlarda kullanılır.

Kontrollü stratejiler; karşı tarafın gereksinim ya da arzularını göz önüne almaksızın kişinin kendi amaçlarına ulaşması ya da kazanması üzerinde yoğunlaşması eğilimindedir. Bu stratejileri kullanan kişiler ‘savaş kazanmak için’ genellikle kurallara güvenirlir.

Anket uygulanmaya başlamadan, ölçeğin Kasımpaşa Asker Hastanesinde görev yapan doktor, hemşire ve diğer sağlık personelinde oluşan 60 kişilik bir grupta ön denemesi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve 0,75 değeri elde edilmiştir. Bu değer 0,70’den büyük olduğundan anketin iç tutarlılığının olduğu söylenebilmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yer alan alt problemlerin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntem ve teknikler kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Packet for Social Studies) 11.5 programı kullanılmıştır. Alt problemlere ilişkin olarak frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama ($\bar{x}$) hesaplanmıştır. Demografik değişkenlerle çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi bulmak için t-testi, Pearson korelasyon testi ve tek yönlü varyans analizi (F) hesaplanmıştır. Sonuçlar $p < .05$ düzeyinde test edilmiştir. Tek yönlü varyans analizinin sonucunda p değeri anlamlı çıkanlar için tukey testi hesaplanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan öğretim üyelerinden anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

4.1. Kişisel Bulgular

Bu başlık altında öğretim üyelerinin yaş, cinsiyet, unvan, gibi kişisel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur .

4.1.1. Yaş, Görev Süresi ve Eğitim Alma Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yaş ortalaması $40,59 \pm (8,46)$, öğretim görevliliği süre ortalaması ise $10,82 \pm (7,23)$ 'tür. Katılımcıların hiç biri daha önce çatışma yönetimi ile ilgili eğitim almamışlardır.

4.1.2. Cinsiyete Göre Dağılım

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarını gösterir tablo 4.1' de görülmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet		f	%
	Erkek	77	77
	Kadın	23	23
	Toplam	100	100

Tablo 4.1 incelendiğinde, araştırmaya katılanların dörtte üçü (%77) erkek, dörtte biri (%23) kadındır.

4.1.3. Bilim Dalına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin görev yaptıkları bilim dalına göre dağılımlarını gösterir dağılım tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Bilim Dalına Göre Dağılımı

Unvan	f	%
Anestezi	41	41
Radyoloji	4	4
Üroloji	6	6
Psikiyatri	5	5
Çocuk	6	6
Nöroloji	3	3
Kardiyoloji	4	4
Dahiliye	4	4
Ortopedi	5	5
Beyin Cerrahisi	5	5
Acil Tıp	6	6
İntaniye	1	1
Çocuk Cerrahisi	2	2
Göğüs hastalıkları	1	1
KBB	1	1
Spor hekimliği	1	1
Kadın Doğum	1	1
Göz Hastalıkları	1	1
Genel Cerrahi	3	3
Toplam	100	100

Tablo 4.2 incelendiğinde, katılımcıların büyük oranda (%41.0) anestezi öğretim üyelerinden oluştuğu görülmektedir.

4.1.4. Akademik Statüye Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin unvanlarını gösterir dağılım tablo 4.3’da verilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Akademik Statülerine Göre Dağılımı

Unvan		f	%
	Profesör	14	14
	Doçent	19	19
	Yardımcı Doçent	18	18
	Baş Asistan	45	45
	Öğretim Görevlisi	4	4
	Toplam	100	100

Tablo 4.3. incelendiğinde, katılımcıların en büyük oranını (%45) başasistanların; en küçük oranını ise (%4) öğretim görevlilerinin oluşturduğu görülmektedir.

4.1.5. Yönetsel Görev Tecrübesine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin, akademik hayatlarında yönetsel görev alıp almadıklarına göre dağılımlarını gösterir dağılım tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Yönetsel Görev Alma Durumuna Göre Dağılımı

Yönetsel Görev Alma Durumu		f	%
	Evet	57	57
	Hayır	43	43
	Toplam	100	100

Tablo 4.4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin beşte üçü akademik hayatlarında yönetsel görev almış (%57,0); beşte ikisi (%43) yönetsel görev almamıştır.

4.1.6.Yönetsel Görev Türüne Göre Dağılım

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinden, akademik hayatlarında yönetsel görev alan öğretim üyelerinin yönetsel görevlerinin türüne göre dağılımlarını gösterir dağılım tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Yönetsel Görev Türüne Göre Dağılımı

Yönetsel Görev Türü	f	%
Rektör Yardımcısı	3	5.26
ABD Başkanı	30	52.6
Bölüm Başkanı	19	33.3
Dekan	5	8.77
Toplam	57	100

Tablo 4.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan ve akademik hayatlarında yönetici kadrolarında görev yapan öğretim üyelerinin beşte ikisi (%52,6) ana bilim dalı başkanlığı yapmıştır.

4.1.7. Daha Önce Çatışma Yaşama Durumuna Göre Dağılım

Katılımcıların daha önce çatışma yaşama durumu göre dağılımlarını gösterir tablo 4.6’ de görülmektedir

Tablo 4.6. Katılımcıların Daha Önce Çatışma Yaşama Durumu Göre Dağılımı

Çatışma Yaşama Durumu	f	%
Evet	54	54
Kısmen	22	22
Hayır	24	24
Toplam	100	100

Tablo 4.6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin beşte üçü (%57,0) akademik hayatlarında daha önce çatışmayla tanışmışlardır.

4.1.8. Çatışma Yaşanan Kişiye Göre Dağılımı

Katılımcılardan daha önce çatışma yaşayan öğretim üyelerinin, çatışma yaşadıkları kişiye göre dağılımlarını gösterir tablo 4.7’ de görülmektedir

Tablo 4.7. Katılımcıların Çatışma Yaşadığı Kişiye Göre Dağılımı

Çatışma Yaşanan Kişi	f	%
Hasta Yakını	35	46**
Hasta	30	39.5
Öğretim Üyesi	16	21.1
Öğrenci	11	14.5
Hemşire ve Diğer Sağlık Personeli	31	40.8
Toplam	76*	100

*Birden fazla yanıt verilmiştir.

** Yüzdelere çatışma yaşadığını ifade eden (evet ve kısmen cevabı veren) 76 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 4.7 incelendiğinde, araştırmaya katılanlar en fazla (%46) hasta yakınları ile; en az ise (%14) öğrenciler ile çatışma yaşamışlardır.

4.1.9. Çatışma Konusuna Göre Dağılım

Katılımcılardan daha önce çatışma yaşayan öğretim üyelerinin, çatışma yaşadıkları konulara göre dağılımlarını gösterir tablo 4.8’ de görülmektedir

Tablo 4.8. Katılımcıların Çatışma Yaşadığı Konulara Göre Dağılımı

Çatışma Konusu	f	%
Sorumluluk Ve Yetki Kullanımı	30	39,5
Görev Dağılımı	19	25,0
Hasta Tedavisi	19	25,0
Mevzuatla İlgili Nedenler	18	23,7
Hasta ve Yakını Bilgilendirme	13	17,1
Ödül ve Ceza	2	2,6
Parasal Konular	2	2,6
Hasta Onamı Alma	2	2,6
Kişisel Nedenler	8	10,5

*Birden fazla yanıt verilmiştir.

Tablo 4.8 incelendiğinde, araştırmaya katılanlardan çatışma yaşayan öğretim üyeleri en fazla (%39,5) yetki ve sorumluluk kullanımına ilişkin nedenlerle çatışma yaşamıştır.

4.1.10. Çatışma Nedenine Göre Dağılım

Katılımcılardan daha önce çatışma yaşayan öğretim üyelerinin karşılaştıkları çatışmanın nedenine ilişkin görüşlerine göre dağılımlarını gösterir tablo 4.9' da görülmektedir

Tablo 4.9. Katılımcıların Çatışma Nedenine Göre Dağılımı

Çatışma Nedeni		f	%
	İş yoğunluğu / Yorgunluk	24	31,6
	İletişim Yetersizliği	23	30,3
	Baskı / Kendini Kanıtlama Çabası	18	23,7
	Saygısızlık	13	17,1
	Verilen İş Hafife Alma / Savsaklama	11	14,5
	Yetersizlik / Bilgisizlik	6	7,9
	Kaynak / Zaman / Mekan Yetersizliği	3	3,9

*Birden fazla yanıt verilmiştir.

Tablo 4.9 incelendiğinde, araştırmaya katılan ve daha önce çatışma yaşayan öğretim üyelerinin yaşadıkları çatışmaların en önemli nedenini; en fazla (%31,6) iş yoğunluğu veya yorgunluk; en az ise (%3,9) kaynak / zaman / mekan yetersizliği oluşturmuştur.

4.1.11. Çatışmanın Etkilerine Göre Dağılım

Katılımcılardan, daha önce çatışma yaşayan öğretim üyelerinin karşılaştıkları çatışmanın motivasyon ve performansları üzerine etkisine ilişkin görüşlerine göre dağılımlarını gösterir tablo 4.10' da görülmektedir.

Tablo 4.10. Katılımcıların Karşılaştıkları Çatışmanın Motivasyon Ve Performanslarına Etkileri

Çatışmanın Etkileri		f	%
	Performans Düşüklüğü	41	53,9
	Psikolojik Bozukluk	10	13,2
	Etkilenmeme	10	13,2
	Özel Hayat Problemleri	3	3,9
	Psikolojik Destek İhtiyacı	1	1,3
	Diğer (Sağlık Problemleri)	11	14,5

*Birden fazla yanıt verilmiştir.

Tablo 4.10 incelendiğinde, araştırmaya katılan ve daha önce çatışma yaşayan öğretim üyelerinin yaşadıkları çatışma; en fazla (%53,9) performans düşüklüğüne sebep olmuştur.

4.1.12. Eğitim Alma İhtiyacına Göre Dağılım

Katılımcıların “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” konularında eğitim alma ihtiyacı duyuyor musunuz?” sorusuna yanıtları tablo 4.11’ de görülmektedir

Tablo 4.11. Katılımcıların “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” Konularında Eğitim Alma İhtiyaçları

Eğitim Alma İhtiyacı		f	%
	Evet	32	32
	Kısmen	46	46
	Hayır	22	22
	Toplam	100	100

Tablo 4.11 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin sadece beşte biri (%22) “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” konularında eğitim alma ihtiyacı duymamaktadır.

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, her bir alt problemle ilgili olarak istatistiksel tekniklerle yapılan çözümlemeler sonucu elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.2.1 Öğretim Üyelerinin Çatışma Yönetimi Boyut ve Genel Puan Ortalamaları

Çalışmaya katılan öğretim üyelerinin genel olarak çatışma yönetimi tercihleri tablo 4.12’de görülmektedir

Tablo 4.12. Çatışma Yönetimine İlişkin Boyut (Faktör) ve Genel Puan Merkezi ve Yaygınlık Ölçüleri

		Çözümeye Yönelik Strateji	Çatışma İstemeyen Strateji	Kontrollü Strateji	Genel Puan
Ortalama		3,50	2,55	2,96	3,00
Ortanca		3,55	2,58	3,00	3,04
Std. Sapma		,51	,40	,55	,32
En Küçük Değer		2,45	1,67	1,71	2,18
En Büyük Değer		4,73	3,50	4,57	3,88
Çeyrekler	1	3,09	2,25	2,57	2,81
	•				
	3	4,00	2,81	3,43	3,22
	•				

Tablo 4.12 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin karşılaştıkları çatışmaların yönetiminde en sık çözüme yönelik stratejiyi seçtikleri belirlenmiştir.

4.2.2. Cinsiyetin Çatışma Yönetimi Üzerine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin cinsiyetlerine göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla Varyans Analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13. Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	Sd	t	P
Çözüme Yönelik Strateji	Kadın	23	3,41	,61	98	0,931	0,354
	Erkek	77	3,52	,48			
Çatışma İstemeyen Strateji	Kadın	23	2,37	,46	98	2,506	0,014*
	Erkek	77	2,61	,37			
Kontrollü Strateji	Kadın	23	2,75	,45	98	2,160	0,033*
	Erkek	77	3,02	,56			
Genel	Kadın	23	2,84	,44	26,548	2,133	0,042*
	Erkek	77	3,05	,26			

Tablo 4.13’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin cinsiyete göre “Çatışma Yönetimi Stratejileri” incelendiğinde “Çözüme Yönelik Stratejinin” erkekler ($\bar{x}=3,52$) tarafından kadınlara göre ($\bar{x}=3,41$) daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, erkeklerin ($s=,48$) kadınlara göre, daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Kadın ve erkek öğretim üyelerinin “Çözüme Yönelik Stratejileri” arasındaki farklılığın saptanması için hesaplanan t-testine göre, kadın ve erkek öğretim üyelerinin “Çözüme Yönelik Strateji” boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır [$t(98)=0,931$, $p \geq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin cinsiyeti, onların çözüme yönelik strateji seçimlerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin cinsiyete göre “Çatışma İstemeyen Stratejileri” incelendiğinde “Çatışma İstemeyen Stratejinin” erkekler ($\bar{x}=2,61$) tarafından kadınlara göre ($\bar{x}=2,37$) daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, erkeklerin ($s=,37$) kadınlara göre, daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Kadın ve erkek öğretim üyelerinin “Çatışma İstemeyen Stratejileri” arasındaki farklılığın saptanması için

hesaplanan t-testine göre, kadın ve erkek öğretim üyelerinin “Çatışma İstemeyen Strateji” boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır [$t(98)=2,506$, $p \leq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin cinsiyeti, onların çatışma istemeyen strateji seçimlerinde anlamlı bir belirleyicidir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin cinsiyete göre “Kontrollü Stratejileri” incelendiğinde “Kontrollü Stratejinin” erkekler ($\bar{x}=3,02$) tarafından kadınlara göre ($\bar{x}=2,75$) daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, kadınların ($s=.45$) erkeklere göre, daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Kadın ve erkek öğretim üyelerinin “Kontrollü Stratejileri” arasındaki farklılığın saptanması için hesaplanan t-testine göre, kadın ve erkek öğretim üyelerinin “Kontrollü Strateji” boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır [$t(98)=2,160$, $p \leq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin cinsiyeti, onların kontrollü strateji seçimlerini etkilemektedir.

4.2.3. Yaşın Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmamızda katılımcıların yaş değişkenine göre seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerini incelemek için Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.14 ‘de verilmiştir.

Tablo 4.14. Yaş Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Korelasyonu

Yaş	Çözüm Yönelik Strateji	Çatışma İstemeyen Strateji	Kontrollü Strateji	Genel
R	,511	,046	-,034	,272
P	,000	,652	,738	,006
N	100	100	100	100

Tablo 4.14’de verilen araştırmadaki öğretim üyelerinin yaşa göre çatışma yönetimi stratejileri boyut ve genel puan korelasyonu incelendiğinde “Çözüm

Yönelik Strateji" ile yaş arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=0,511$; $p<0,05$); genel puan ile ise pozitif yönde zayıf ($r=0,272$; $p=0,006$) anlamlı ilişki saptanmıştır. Başka bir anlatımla tıp fakültesi öğretim üyelerinin yaşlarının artması çözüme yönelik stratejiyi seçmelerini etkilemektedir.

4.2.4. Görev Süresinin Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin, görev sürelerinin çatışma yönetimi stratejisi belirlenmesine etkisinin olup olmadığını bulmak amacıyla Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. Görev Süresine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Korelasyonu

Öğretim Görevliliği Süresi (Yıl)	Çözüme Yönelik Strateji	Çatışma İstemeyen Strateji	Kontrollü Strateji	Genel
R	,172	,023	-,285	-,060
P	,117	,835	,009	,591
N	84	84	84	84

Tablo 4.15'de verilen, araştırmadaki öğretim üyelerinin görev süresine göre çatışma yönetimi stratejileri boyut ve genel puan korelasyonuna bakıldığında, kontrollü strateji ile öğretim görevliliği süresi arasında negatif yönde zayıf ilişki saptanmıştır ($p<0,05$; $r=-0,285$). Başka bir anlatımla tıp fakültesi öğretim üyeleri, görev süresi arttıkça çatışmalarında kontrollü stratejiyi daha az kullanmaktadırlar.

4.2.5. Akademik Statünün Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin akademik statülerine göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla Varyans Analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Akademik Statüye Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Unvan	n	$\bar{x}$	S	F	P	Tukey
Çözüme Yönelik Strateji	Profesör (A)	14	3,89	,34	4,284	,003*	A-C A-D
	Doçent (B)	19	3,47	,75			
	Yardımcı Doçent (C)	18	3,40	,31			
	Baş Asistan(D)	45	3,38	,44			
	Öğretim Görevlisi(E)	4	4,00	,00			
Çatışma İstemeyen Strateji	Profesör (A)	14	2,70	,31	3,243	,015*	B-D
	Doçent (B)	19	2,32	,45			
	Yardımcı Doçent (C)	18	2,45	,41			
	Baş Asistan (D)	45	2,65	,38			
	Öğretim Görevlisi(E)	4	2,50	,00			
Kontrollü Strateji	Profesör (A)	14	3,03	,53	1,821	,131	
	Doçent (B)	19	2,69	,48			
	Yardımcı Doçent (C)	18	3,14	,47			
	Baş Asistan (D)	45	2,98	,60			
	Öğretim Görevlisi(E)	4	2,86	,00			
Genel	Profesör (A)	14	3,21	,28	3,214	,016*	
	Doçent (B)	19	2,83	,47			
	Yardımcı Doçent (C)	18	3,00	,31			
	Baş Asistan(D)	45	3,00	,23			
	Öğretim Görevlisi(E)	4	3,12	,00			

Tablo 4.16' de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin akademik statülerine göre “Çözüme Yönelik Strateji”leri incelendiğinde en fazla öğretim elemanlarının ($\bar{x}=4,00$), en az da başasistanların ($\bar{x}=3,38$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi öğretim görevlilerinin ($s=,00$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise doçentlerin ($s=,75$) yaptığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin unvanlarına göre seçtikleri “Çözüme Yönelik Strateji”lerinin farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(4-95)}=4,284$, $p\leq .05$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre farklılığın profesör, yardımcı doçent; profesör ve başasistan arasında olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla öğretim üyelerinin çözüme yönelik stratejilerinde öğretim üyelerinin unvanı önemli bir rol üstlenmektedir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin akademik statülerine göre “Çatışma İstemeyen Strateji”leri incelendiğinde en fazla profesör ($\bar{x}=2,70$), en az da doçentlerin ($\bar{x}=2,32$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi öğretim görevlilerinin ($s=,00$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi yine doçentlerin ($s=,75$) yaptığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin unvanlarına göre seçtikleri "Çatışma İstemeyen Strateji" farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(4-95)}=3,243$, $p\leq.05$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre farklılığın doçent ve başasistan arasında olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla öğretim üyelerinin çatışma istemeyen stratejilerinde öğretim üyelerinin unvanı önemli bir rol üstlenmektedir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin akademik statülerine göre “Kontrollü Strateji”leri incelendiğinde en fazla yardımcı doçentlerin ($\bar{x}=3,14$), en az da doçentlerin ($\bar{x}=2,69$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi öğretim görevlilerinin ($s=,00$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi başasistanların ($s=,60$) yaptığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin unvanlarına göre seçtikleri kontrollü strateji farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(4-95)}=1,821$, $p\geq.05$]. Başka bir anlatımla öğretim üyelerinin kontrollü stratejilerinde öğretim üyelerinin unvanı etkili olmamaktadır.

4.2.6. Bilim Dalı Bölümünün Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çatışma yönetimi seçimlerinin, görev yaptıkları bilim dalının dahili veya cerrahi bölüm olmasına göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla, çatışma yönetimi stratejilerinin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve sonuçları tablo 4.17’de verilmiştir. 3 katılımcı görev yaptığı bölümü işaretlememiştir.

Tablo 4.17. Bölümüne Göre Çatışma Yönetimi Strateji Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Bölüm	n	$\bar{x}$	S	t	P
Çözümüne Yönelik Strateji	Cerrahi Bölümler	68	3,52	,52	1,170	,245
	Dahili Bölümler	29	3,39	,47		
Çatışma İstemeyen Strateji	Cerrahi Bölümler	68	2,45	,39	3,831	,000*
	Dahili Bölümler	29	2,77	,34		
Kontrollü Strateji	Cerrahi Bölümler	68	3,03	,50	2,141	,035*
	Dahili Bölümler	29	2,77	,62		
Genel	Cerrahi Bölümler	68	3,00	,36	,376	,708
	Dahili Bölümler	29	2,98	,20		

Tablo 4.17’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin bölümlerine göre ‘‘Çatışma Yönetimi Stratejileri’’ incelendiğinde, ‘‘Çözümüne Yönelik Strateji’’nin cerrahi bölümler ($\bar{x}=3,52$) tarafından dahili bölümlere ($\bar{x}=3,39$) göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, dahili bölümlerin ($s=,47$) cerrahi bölümlere göre daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin branşlarına göre seçtikleri çözüme yönelik strateji farklılığının saptanması için yapılan t testine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$t_{(96)}=1,170$, $p \geq .05$]. Bu sonuca göre öğretim üyelerinin çözüme yönelik stratejilerinin seçiminde dahili veya cerrahi bölümleri önemli bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin bölümlerine göre ‘‘Çatışma Yönetimi Stratejileri’’ incelendiğinde, ‘‘Çatışma İstemeyen Strateji’’nin dahili bölümler ($\bar{x}=2,77$) tarafından cerrahi bölümlere ($\bar{x}=2,45$) göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde dahili bölümlerin ($s=,34$) cerrahi bölümlere göre daha homojen değerlendirme yaptıkları

görülmektedir. Öğretim üyelerinin bölümlerine göre seçtikleri çatışma istemeyen strateji farklılığının saptanması için yapılan t testine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$t_{(96)}=3,831$, $p\leq 0,05$]. Başka bir anlatımla öğretim üyelerinin çatışma yönetimi stratejilerinde dahili veya cerrahi bölümleri etkili olmaktadır.

Tablo 4.17’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin branşlarına göre "Çatışma Yönetimi Stratejileri" incelendiğinde, ‘‘Kontrollü Strateji’’nin cerrahi bölümler ($\bar{x}=2,77$) tarafından dahili bölümlere($\bar{x}=2,45$) göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde cerrahi bölümlerin ($s=,50$) dahili bölümlere göre daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin bölümlerine göre seçtikleri kontrollü strateji farklılığının saptanması için yapılan t testine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$t_{(96)}=2,141$, $p\leq 0,05$]. Başka bir anlatımla öğretim üyelerinin kontrollü stratejilerinde öğretim üyelerinin dahili veya cerrahi bölümlerde görev yapmaları anlamlı bir belirleyicidir.

4.2.7. Yönetmel Görev Tecrübesinin Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yönetmel görev tecrübesine göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla varyans analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Öğretim Üyelerinin Yönetmel Görevi Olma Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Yönetmel Görev	N	$\bar{x} =$	S	Sd	T	P
Çözüm Yönelik Strateji	Var	57,00	3,54	,56	98	0,956	0,341
	Yok	43,00	3,44	,44			
Çatışma İstemeyen Strateji	Var	57,00	2,51	,39	98	1,319	0,190
	Yok	43,00	2,61	,42			
Kontrollü Strateji	Var	57,00	2,99	,47	98	0,691	0,491
	Yok	43,00	2,91	,64			
Genel	Var	57,00	3,01	,33	98	0,350	0,727
	Yok	43,00	2,99	,31			

Tablo 4.18’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yönetsel görev alma durumlarına göre ‘‘Çözüm Yönelik Stratejileri’’ incelendiğinde yönetsel görev alan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=3,54$) yönetsel görev almayan öğretim üyelerine ($\bar{x}=3,44$) göre çözüme yönelik stratejiyi daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, yönetsel görev almayan öğretim üyelerinin ($s=,44$) daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Yönetsel görev alan ve almayan öğretim üyelerinin ‘‘Çözüm Yönelik Stratejileri’’ arasındaki farklılığın saptanması için hesaplanan t-testine göre, yönetsel görev alma durumuna göre tıp fakültesi öğretim üyelerinin ‘‘Çözüm Yönelik Strateji’’ boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır [$t_{(98)}=0,956$, $p\geq 0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin yönetsel görev alıp almamaları, onların çözüme yönelik strateji seçimlerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yönetsel görev alma durumlarına göre ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ incelendiğinde yönetsel görev alan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=2,61$) yönetsel görev almayan öğretim üyelerine ($\bar{x}=2,51$) göre ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejiyi’’ daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, yönetsel görev alan öğretim üyelerinin ($s=,39$) daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Yönetsel görev alan ve almayan öğretim üyelerinin ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ arasındaki farklılığın saptanması için hesaplanan t-testine göre, yönetsel görev alma durumuna göre tıp fakültesi öğretim üyelerinin ‘‘Çatışma İstemeyen Strateji’’ boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. [$t_{(98)}=1,319$, $p\geq 0,05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin yönetsel görev alıp almamaları, onların çatışma istemeyen stratejiyi seçimlerinde de anlamlı bir belirleyici değildir.

Tablo 4.18’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yönetsel görev alma durumlarına göre ‘‘Kontrollü Stratejileri’’ incelendiğinde yönetsel görev alan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=2,99$) yönetsel görev almayan öğretim üyelerine ($\bar{x}=2,91$) göre ‘‘Kontrollü stratejiyi’’ daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, yönetsel görev alan öğretim üyelerinin ($s=,47$) daha homojen değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Yönetsel görev alan ve almayan öğretim üyelerinin kontrollü stratejileri arasındaki farklılığın saptanması için

hesaplanan t-testine göre, yönetsel görev alma durumuna göre tıp fakültesi öğretim üyelerinin "Kontrollü strateji" boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. [$t_{(98)}=0,691$, $p \geq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin yönetsel görev alıp almamaları, onların kontrollü stratejiyi seçimlerinde de anlamlı bir belirleyici değildir.

4.2.8. Yönetsel Görevin Türünün Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin yönetsel görev türlerine göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla, varyans analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.19'de verilmiştir.

Tablo 4.19. Yönetsel Görevin Türüne Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Yönetsel Görev Türü	n	$\bar{x}$	S	F	P
Çözüm Yönelik Strateji	Anabilim Dalı Başkanı	3	3,39	,50	,085	,968
	Bölüm Başkanı	30	3,55	,60		
	Dekan	19	3,54	,58		
	Rektör Yardımcısı	5	3,60	,20		
Çatışma İstemeyen Strateji	Anabilim Dalı Başkanı	3	3,00	,30	4,387	,008*
	Bölüm Başkanı	30	2,45	,34		
	Dekan	19	2,42	,36		
	Rektör Yardımcısı	5	2,88	,47		
Kontrollü Strateji	Anabilim Dalı Başkanı	3	2,81	,72	,156	,926
	Bölüm Başkanı	30	3,00	,47		
	Dekan	19	2,99	,37		
	Rektör Yardımcısı	5	3,03	,75		
Genel	Anabilim Dalı Başkanı	3	3,07	,32	,452	,717
	Bölüm Başkanı	30	3,00	,35		
	Dekan	19	2,98	,34		
	Rektör Yardımcısı	5	3,17	,26		

Tablo 4.19' da verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerine göre “Çözüm Yönelik Strateji”leri incelendiğinde en fazla rektör yardımcılarının ($\bar{x}=3,60$), en az da anabilim dalı başkanlarının ($\bar{x}=3,39$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi rektör yardımcılarının ($s=,20$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi ise bölüm başkanlarının ($s=,60$) yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerine göre seçtikleri “Çözüm Yönelik Strateji” farklılığı için yapılan Varyans Analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(3-53)}=0,85$, $p \geq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerinin seçtikleri çözüme yönelik stratejiyi seçmelerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerine göre “Çatışma İstemeyen Strateji”leri incelendiğinde en fazla anabilim dalı başkanları ($\bar{x}=3,00$), en az dekanların ($\bar{x}=2,42$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi ana bilim dalı başkanlarının ($s=,30$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi rektör yardımcılarının ($s=,47$) yaptığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerine göre seçtikleri “Çatışma İstemeyen Strateji” farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(3-53)}=4,387$, $p \leq .05$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre ise grup içi farklılık saptanmamıştır.

Tablo 19'da verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerine göre “Kontrollü Strateji”leri incelendiğinde en fazla rektör yardımcılarının ($\bar{x}=3,03$), en az ana bilim dalı başkanlarının ($\bar{x}=2,81$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi dekanların ($s=,37$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi rektör yardımcılarının ($s=,75$) yaptığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerine göre seçtikleri “Kontrollü Strateji” farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(3-53)}=0,156$, $p \geq .05$]. Buna göre, öğretim üyelerinin yönetsel görev tecrübelerinin seçtikleri kontrollü stratejiyi seçmelerinde de anlamlı bir belirleyici değildir.

4.2.9. Daha Önce Çatışma Yaşama Durumunun Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin daha önce çatışma yaşamalarına göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla, varyans analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20. Öğretim Üyelerinin Meslek Hayatında Çatışma Yaşama Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Çatışma Yaşama Durumu	n	$\bar{x}$	S	F	P	Tukey
Çözümeye Yönelik Strateji	Evet (A)	54	3,53	,58	,228	,796	
	Kısmen (B)	22	3,46	,33			
	Hayır (C)	24	3,46	,49			
Çatışma İstemeyen Strateji	Evet (A)	54	2,48	,40	2,311	,105	
	Kısmen (B)	22	2,59	,32			
	Hayır (C)	24	2,68	,45			
Kontrollü Strateji	Evet (A)	54	3,01	,52	5,732	,004*	A-B A-C
	Kısmen (B)	22	3,16	,52			
	Hayır (C)	24	2,66	,52			
Genel	Evet (A)	54	3,01	,37	,995	,374	
	Kısmen (B)	22	3,07	,24			
	Hayır (C)	24	2,94	,24			

Tablo 4.20’ de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin daha önce çatışma yaşama durumuna göre “Çözümeye Yönelik Strateji”leri incelendiğinde; çatışma yaşayanların ($\bar{x}=3,53$), kısmen yaşayan veya hiç yaşamayanlara ($\bar{x}=3,46$) göre “Çözümeye Yönelik Stratejiyi” daha fazla kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi kısmen çatışma yaşayanların ($s=.33$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi tam olarak çatışma yaşayanların ($s=.58$) yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumlarına göre seçtikleri “Çözümeye Yönelik Strateji” farklılığı için yapılan varyans analizi

sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(2-97)}=0,228$, $p \geq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin daha önce çatışma yaşama durumları seçtikleri çözüme yönelik stratejiyi seçmelerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumuna göre ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ incelendiğinde, ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’en fazla çatışma yaşamayan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=2,68$), en az da çatışma yaşayan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=2,48$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen değerlendirmeyi kısmen çatışma yaşayanların ($s=,32$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi hiç çatışma yaşamayanların ($s=,45$) yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumlarına göre seçtikleri ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(2-97)}=2,311$, $p \geq .05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin daha önce çatışma yaşama durumları çatışma istemeyen stratejiyi seçmelerini etkilememektedir.

Tablo 20’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumlarına göre ‘‘Kontrollü Strateji’’leri incelendiğinde, ‘‘Kontrollü Stratejiyi’’ en fazla kısmen çatışma yaşayanların ($\bar{x}=3,16$), en az da hiç çatışma yaşamayanların ($\bar{x}=2,66$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde üç grubun dağılımlarının aynı olduğu görülmektedir. Öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumlarına göre seçtikleri ‘‘Kontrollü Strateji’’ farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(2-97)}=5,732$, $p \leq .05$]. Buna göre, öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumları kontrollü stratejiyi seçmelerinde etkili olmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre farklılığın çatışma yaşamayan ile yaşayan ve kısmen yaşayan arasında olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla öğretim üyelerinin kontrollü stratejilerinde daha önce çatışma yaşama durumları etkili olmaktadır.

4.2.10. Çatışmanın Etkilerinin Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin daha önce yaşadıkları çatışmanın performans ve motivasyonları üzerine etkilerine göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla, varyans analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Yaşanılan Çatışmanın Performans ve Motivasyonlarını Etkileme Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Boyut ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Performans ve Motivasyon Etkilenme Durumu	n	$\bar{x}$	S	F	P
Çözüm Yönelik Strateji	Performans Düşüklüğü	41	3,54	,61	,819	,517
	Psikolojik Bozukluk	10	3,68	,23		
	Ozel Hayat Problemleri	4	3,50	,27		
	Etkilenmeme	10	3,40	,53		
	Diğer (Sağlık Problemleri)	11	3,31	,31		
Çatışma İstemeyen Strateji	Performans Düşüklüğü	41	2,47	,42	2,542	,047*
	Psikolojik Bozukluk	10	2,57	,34		
	Ozel Hayat Problemleri	4	3,04	,08		
	Etkilenmeme	10	2,52	,24		
	Diğer (Sağlık Problemleri)	11	2,39	,29		
Kontrollü Strateji	Performans Düşüklüğü	41	3,11	,40	5,012	,001*
	Psikolojik Bozukluk	10	3,27	,60		
	Ozel Hayat Problemleri	4	2,10	,78		
	Etkilenmeme	10	2,88	,40		
	Diğer (Sağlık Problemleri)	11	3,09	,54		
Genel	Performans Düşüklüğü	41	3,04	,39	1,089	,369
	Psikolojik Bozukluk	10	3,17	,37		
	Ozel Hayat Problemleri	4	2,88	,32		
	Etkilenmeme	10	2,93	,19		
	Diğer (Sağlık Problemleri)	11	2,93	,11		

Tablo 4.21’da verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yaşadıkları çatışmanın etkilerine göre ‘‘Çözüm Yönelik Strateji’’leri incelendiğinde, ‘‘Çözüm Yönelik Stratejiyi’’ en fazla psikolojik bozukluk yaşayanların ($\bar{x}=3,68$), en az diğer şikkında çeşitli sağlık problemlerini ifade edenlerin ($\bar{x}=3,31$) kullandığı

görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi psikolojik bozukluk yaşayan öğretim üyelerinin ($s=,23$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi performans düşüklüğü yaşayan öğretim üyelerinin ($s=,61$) yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin çatışmadan etkilenmelerine göre seçtikleri “Çözüm Yönelik Strateji” farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(4-71)}=0,819$, $p\geq 0.5$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin yaşadıkları çatışmadan etkilenmeleri çözüme yönelik stratejiyi seçmelerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin çatışmadan etkilenmelerine göre “Çatışma İstemeyen Stratejileri” incelendiğinde, “Çatışma İstemeyen Stratejileri” en fazla özel hayatlarında problem yaşayan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=3,04$), en az da diğer şıkkında çeşitli sağlık problemlerini ifade eden öğretim üyelerinin ($\bar{x}=2,39$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi özel hayatlarında problem yaşayan öğretim üyelerinin ($s=,08$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi performans düşüklüğü yaşayan öğretim üyelerinin ($s=,42$) yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumlarına göre seçtikleri “Çatışma İstemeyen Stratejileri” farklılığı için yapılan Varyans Analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(4-71)}= 2,542$, $p\leq 0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretim üyelerinin daha önce çatışma yaşama durumlarının seçtikleri çatışma istemeyen stratejiyi seçmelerini etkilemektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre, farklılık performansının düştüğünü belirtenler ile özel hayatında problemler yaşadığını ifade edenler arasında ve özel hayatında problemler yaşayanlar ile diğer yanıtını vererek çeşitli sağlık problemlerini ifade edenler arasında anlamlı farklılaşmıştır (Tablo 4.17).

Tablo 21’de verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin çatışmadan etkilenme durumlarına göre “Kontrollü Stratejileri” incelendiğinde, “Kontrollü Stratejileri” en fazla psikolojik bozukluk yaşayan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=3,27$), en az da özel hayatlarında problem yaşayan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=2,10$) kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi çatışmadan etkilenmediklerini ifade eden öğretim üyelerinin ($s=,40$) yaptığı, en

heterojen değerlendirmeyi performans düşüklüğü yaşayan öğretim üyelerinin (s=,78) yaptıkları görülmektedir. Öğretim üyelerinin çatışma yaşama durumlarına göre seçtikleri “Kontrollü Strateji” farklılığı için yapılan Varyans Analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir $[F_{(4-71)} = 5,012, p \leq 0.5]$. Buna göre, öğretim üyelerinin çatışmadan etkilenmeleri kontrollü stratejiyi seçmelerinde etkili olmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre, farklılık performansının düştüğünü belirtenler ile özel hayatında problemler yaşadığını ifade edenler; ruh sağlığını bozuldu diyenler ve özel hayatında problem yaşadığını belirtenler arasında anlamlı farklılaşmıştır (Tablo 4.22).

Tablo 4.22. Çatışmanın Performans Ve Motivasyonlarını Etkileme Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Boyut Ve Genel Puan Karşılaştırması Post Hoc Tukey

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Performans Ve Motivasyonlarını Etkileme Durumuna		$\bar{x}$	P	Tukey
Çatışma İstemeyen Strateji	Performans Düşüklüğü (A)	Ozel hayat Problemleri (B)	-,5681	,034 *	A-B B-E
	Ozel hayat problemleri (B)	Psikolojik Bozukluk (C)	,4667	,214	
		Etkilenmeme (D)	,5167	,135	
		Diğer (Sağlık problemleri) (E)	,6477	,029 *	
Kontrollü Strateji	Performans Düşüklüğü (A)	Ozel hayat problemleri (B)	1,0113	,001 *	A-B
	Ozel hayat problemleri (B)	Psikolojik Bozukluk (C)	1,1643	,001 *	C-B
		Etkilenmeme (D)	-,9838	,006 *	

4.2.11. Eğitim Alma İhtiyacının Çatışma Yönetimine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” konularında eğitim alma ihtiyaçlarına göre çatışma yönetimlerinin alt boyutlar bazındaki farklılıklarının önemli olup olmadığını anlamak amacıyla, varyans analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablo 4.23’de verilmiştir.

Tablo 4.23. “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” Konularında Eğitim Alma İhtiyacına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyut ve Genel Puan Karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Eğitim Alma İhtiyacı	n	$\bar{x}$	S	F	P	Tukey
Çözüm Yönelik Strateji	Evet (A)	32	3,65	,35	2,147	,122	
	Kısmen (B)	46	3,42	,55			
	Hayır (C)	22	3,44	,60			
Çatışma İstemeyen Strateji	Evet (A)	32	2,50	,30	1,401	,251	
	Kısmen (B)	46	2,53	,51			
	Hayır (C)	22	2,68	,23			
Kontrollü Strateji	Evet (A)	32	3,18	,49	4,324	,016 *	A-B A-C
	Kısmen (B)	46	2,86	,61			
	Hayır (C)	22	2,83	,39			
Genel	Evet (A)	32	3,11	,24	3,007	,054	
	Kısmen (B)	46	2,94	,38			
	Hayır (C)	22	2,98	,25			

Tablo 4.23 da verilen, tıp fakültesi öğretim üyelerinin eğitim alma ihtiyacına göre “Çözüm Yönelik Stratejileri” incelendiğinde, “Çözüm Yönelik Strateji”leri en fazla eğitim alma ihtiyacı duyan öğretim üyelerinin ($\bar{x}=3,65$), en az kısmen eğitim alma ihtiyacı duyan öğretim üyelerine ($\bar{x}=3,42$) göre daha fazla kullandıkları görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi eğitim alma ihtiyacı duyan öğretim üyelerinin ($s=,35$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi eğitim alma ihtiyacı duymayan öğretim üyelerinin ($s=,60$) yaptığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin eğitim alma ihtiyaçlarına göre seçtikleri “Çözüm Yönelik Strateji” farklılığı için yapılan Varyans Analizi sonucuna göre

anlamli bir farklılığın olmadığı gör÷lmektedir [$F_{(2-97)}=2,147$, $p\geq 05$]. Başka bir anlatımla, ÷đretim üyelerinin eğitim alma ihtiyaçları seçtikleri çözüme yönelik stratejiyi seçmelerinde anlamli bir belirleyici değildir.

Aynı tabloda verilen, tıp fak÷ltesi ÷đretim üyelerinin çatışma yönetimi eğitimi alma ihtiyaçlarına göre ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ incelendiğinde, ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ en fazla eğitim alma ihtiyacı duymayan ÷đretim üyelerinin ($\bar{x}=2,68$), en az da kısmen eğitim alma ihtiyacı duyan ÷đretim üyelerinin ($\bar{x}=2,50$) kullandıkları gör÷lmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi eğitim alma ihtiyacı duymayan ÷đretim üyelerinin ($s=,23$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi kısmen ihtiyaç duyan ÷đretim üyelerinin ($s=,51$) yaptıkları gör÷lmektedir. Öğretim üyelerinin eğitim alma ihtiyaçlarına göre seçtikleri ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejileri’’ farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamli bir farklılığın olmadığı gör÷lmektedir [$F_{(2-97)}= 1,401$, $p\geq 015$]. Başka bir anlatımla, ÷đretim üyelerinin eğitim alma ihtiyaçları çatışma istemeyen stratejiyi seçmelerini etkilememektedir.

Tablo 4.23’ de verilen, tıp fak÷ltesi ÷đretim üyelerinin çatışma yönetimi eğitimi alma ihtiyaçlarına göre ‘‘Kontrollü Stratejileri’’ incelendiğinde, ‘‘Kontrollü Stratejileri’’ en fazla eğitim alma ihtiyacı duyan ÷đretim üyelerinin ($\bar{x}=3,18$), en az eğitim alma ihtiyacı duymayan ÷đretim üyelerinin ($\bar{x}=2,83$) kullandıkları gör÷lmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen değerlendirmeyi eğitim alma ihtiyacı duymayan ÷đretim üyelerinin ($s=,39$) yaptığı, en heterojen değerlendirmeyi kısmen ihtiyaç duyan ÷đretim üyelerinin ($s=,61$) yaptığı gör÷lmektedir. Öğretim üyelerinin eğitim alma ihtiyaçlarına göre seçtikleri ‘‘Kontrollü Strateji’’ farklılığı için yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamli bir farklılığın olduğu gör÷lmektedir [$F_{(2-97)}= 4,324$, $p\leq 015$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan tukey testine göre farklılığın eğitim almak isteyenler ile kısmen isteyen ve istemeyenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, ÷đretim üyelerinin eğitim alma ihtiyaçları seçtikleri kontrollü stratejiyi seçmelerinde anlamli bir belirleyicidir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve buna bağlı olarak getirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Diğer örgütlerde olduğu gibi, tıp fakültesi hastanelerinde de çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır. Araştırmada ortaya çıkan, tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin genel olarak “Çözüme Yönelik Stratejiyi” seçtikleri sonucu (Tablo 4.12) beklentilere uygundur. İşbirliği ve sorunu çözmek esasına dayalı olan ve çatışmanın temelindeki nedenlere inerek çatışmayı çözmeye çalışan “Çözüme Yönelik Stratejinin” en fazla kullanılması, öğretim üyelerinin; doktorluk olan asıl mesleklerinde hastalara tanı koymak için kullandıkları analitik yaklaşımlarıyla açıklanabilir. Tüm örgütlerde olduğu gibi tıp fakültesi hastanelerinde de yönetici pozisyonundaki doktorlar, kamu gücünü elinde bulunduran, astın gelişimine, terfi, ilerleme ve siciline etki eden kişilerdir. Öğretim üyelerinin bu güçlerini, kurum içerisinde meydana gelen çatışmalarda, çatışmanın taraflarını ve nedenlerini analiz etmeden suç-ceza çerçevesinde çözmeye çalışmamaları eğitim ve sağlık hizmeti açısından önemlidir. Elder ve arkadaşlarının (2006) aile hekimi doktorların, hastalarla yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri üzerine yaptıkları çalışmalarında da, aile hekimlerinin en fazla çözüme yönelik işbirliği yöntemini kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Farklı branşlardaki öğretim üyelerinden oluşan çalışma sonuçlarımız bu araştırma ile uyumludur.

Tıp fakültesi öğretim üyelerinin, cinsiyetlerinin çatışma yönetimini etkileyip etkilemediği bu araştırmanın alt problemlerinden birisidir. Araştırmanın bulguları, öğretim üyelerinin cinsiyetleri ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 4.13). Katılımcıların görüşlerine göre, tıp

fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri arasında, erkek öğretim üyeleri kadın öğretim üyelerine kıyasla çatışma yönetimi açısından daha çatışma istemeyen bir tutum ya da davranış göstermektedir. Cinsiyet farkının bir önem taşınamaması, mesleki rollerin cinsiyete göre değişmemesi gerekmele beraber, çalışma sonucumuz, akademik ortamda erkek öğretim üyelerinin daha az problem ve mağduriyet yaşamalarıyla açıklanabilir.

Araştırmada, tıp fakültesi öğretim üyelerinin çatışma yönetimi stratejilerinin yaşlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Sonuçlar, yaş ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tablo 4.14). Yaşın ilerlemesiyle birlikte öğretim üyeleri ‘‘Çözümeye Yönelik Stratejiyi’’ seçmektedir. Bu sonuçlar, tıp fakültesi öğretim üyelerinin yaşlarının ilerlemesiyle, geleneksel tipteki otoriter, uzlaşmaz, despot tipteki eğitici olmadıkları; aksine uzlaşan, paylaşan ve işbirliğine önem veren eğiticiler olarak çatışmaların nedenlerine inerek kalıcı çözümlere yöneldiklerini göstermektedir.

Tıp fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin, öğretim üyeliği görev sürelerinin çatışma yönetimlerini etkileyip etkilemediği bu araştırmanın alt problemlerinden bir diğeri olmuştur. Araştırmanın bulguları, öğretim üyelerinin öğretim üyeliği görev süreleri ile çatışma yönetimi seçimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 4.15). Mesleki kıdem arttıkça, tıp fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri çatışma yönetiminde ‘‘Kontrollü Stratejiyi’’ daha az seçmektedir. Bu sonuçlar, yaş değişkeninin çatışma yönetimi stratejisi üzerine etkisine dair sonuçlarını desteklemekte; görev süresi uzamasına paralel olarak idarecilik tecrübesinin artışı ile çatışmayı sadece erteleyen, gidermeyen yöntemlerden uzaklaşıldığını; kıdem arttıkça çatışmadan kaçınmak yerine çatışma yönetiminin temeli olan tanı koymanın öneminin anlaşıldığını ortaya koymaktadır. Bu sonucun; tıp fakültesi öğretim üyelerinde olması gereken; yapıcı, birleştirici, açık bir iletişim ve liderlik özellikleriyle örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Tıp Fakültesi öğretim üyelerinin akademik statülerine göre, çatışma yönetimi stratejileri farklılaşmaktadır (Tablo 4.16). ‘‘Çözümeye Yönelik Stratejiyi’’ en fazla öğretim görevlileri, ‘‘Çatışma İstemeyen Stratejiyi’’ ise en fazla profesörlerin kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç; öğretim elemanlarının, kıdem ve konum

olarak daha zayıf olmaları; ve daha fazla çatışmaya maruz kalmaları nedeniyle geçici çözümler üreten stratejiler yerine soruna odaklı kalıcı çözümleri tercih ettiklerini; profesörlerin ise akademik olarak güçlü olmaları nedeniyle çatışma istemediklerini göstermektedir. Akademik statünün çatışma yönetimiyle ilişkisi başka araştırmalarda da incelenmiştir. Benzer bir çalışma, İpekçil (1996) tarafından yapılmıştır. Başka bir eğitim kurumunda çalışan araştırma görevlilerinin örneklem alındığı bu araştırmada; araştırma görevlilerinin üstleriyle çıkan çatışmaları çözme yöntemleri araştırılmıştır ve araştırma görevlilerinin üstleriyle aralarında çıkan çatışmaları çözmek için sık sık problem çözme yöntemini kullandıkları ortaya konmuştur. Bu bulgu çalışmayı destekler niteliktedir.

Öğretim üyelerinin çatışma yönetimi stratejilerinin seçiminin, bölümlerine göre farklılık göstermesi araştırmanın ilginç sonuçları arasındadır. Çalışmamızda “Çatışma İstemeyen Strateji” yönetimini daha çok dahili bölümlerde çalışan öğretim üyelerinin, kontrollü stratejiyi ise daha çok cerrahi bölümlerde çalışan öğretim üyelerinin seçtiği görülmüştür (Tablo 4.17). Gerek hastalık gerekse tedavi yaklaşımları açısından biri birinden büyük farklılıklar gösteren iki bölümün çalışma koşullarının da farklı olması, doktorların davranışsal yaklaşımlarını da etkilediği bilinen bir gerçektir. Günlük hayatın akışı içinde, bıçak kullanan hekimlerin (cerrahların) çok ve hızlı hareketli, telaşlı, yüksek sesle, bol jest ve mimikle ve çok konuşan kimseler olmalarına karşılık; bıçak kullanmayanların (dahiliyecilerin) genellikle az ve yavaş hareketli, telaşsız, hafif sesle ve nispeten az konuşan kimseler oldukları gözlenebilen ve dikkati çeken bir konudur (Adam, 1984). Araştırmada ortaya çıkan cerrahi bölüm öğretim üyelerinin daha çok “Kontrollü Stratejiyi” seçmesi, dahili bölüm öğretim üyelerinin ise “Çatışma İstemeyen Stratejiyi” tercih etmesi; cerrahinin askerliği aratmayan hiyerarşik yapısı ya da dahiliyenin detaycı ve daha yumuşak hatlı yaklaşımı ile açıklanabilir.

Öğretim üyeleri arasında akademik hayatları boyunca yönetsel görev alma durumlarının çatışma yönetimi stratejilerini belirlemede etkili olmadığı araştırmada ulaşılan başka bir sonuçtur (Tablo 4.18). Ancak yönetsel görev alan öğretim üyelerinin; yönetsel görev türü çatışma yönetimi stratejilerini etkilemiştir (Tablo 4.19). “Çatışma İstemeyen Stratejinin” seçiminde ortaya çıkan bu farkta, anabilim dalı başkanlarının diğer yöneticilere göre yüksek puanları etkili olmuştur. İstatistiksel

olarak anlamlı çıkmasa da “Çözüm Yönelik Stratejinin”; en fazla çalışmamızdaki en kıdemli doktor idareciler olan rektör yardımcılar tarafından tercih edildiğinin ortaya konduğu çalışmamızda, yönetici görevler içinde en düşük kıdeme sahip anabilim dalı başkanlarının “Çatışma İstemeyen Stratejileri” seçmesi; rektör yardımcılarının, yönetim konularında eğitim almadan “deneme yanılma yöntemiyle” edindikleri yöneticilik tecrübeleriyle mesleki kariyerlerinin en üst noktasına geldiklerinde ideal çatışma yönetimi stratejisini kullandıklarını; anabilim dalı başkanlarının ise yöneticilik kariyerlerinin başında yöneticilik tecrübelerinin yeterli olmayışı ile geçici çözümleri tercih ettiklerini göstermektedir. Yönetimsel görevlerin çatışma yönetimine etkisiyle ilgili alandaki başka araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlar bulunmuştur. Şahin (2006) hastane örgütlerinde yöneticilerin “suya sabuna dokunmayan” yöntemleri benimsediklerini ifade etmiştir. Bu bulgu, araştırmamızdaki anabilim dalı başkanlarının “Çatışma İstemeyen Stratejiyi” seçmeleri bulgusunu desteklemektedir.

Çalışma sonuçlarımız, öğretim üyelerinin akademik yaşamları süresince çatışma yaşamış olmalarının seçtikleri çatışma yönetimini etkilediğini ve çatışma yaşayan öğretim üyelerinin yaşamayanlara göre daha çok “Kontrollü Stratejiyi” seçtiğini göstermiştir. Araştırmada, öğretim üyelerinin çatışma yaşadığı kişiler dağılımı sırasıyla hasta yakını, hasta, öğretim üyesi, öğrenci ve hemşire ile diğer sağlık personeli olarak sıralanmıştır (Tablo 4.8). Çatışma konularının ağırlıklı olarak “sorumluluk/ yetki kullanımı” ile “görev dağılımı” ve “hasta tedavisi” ağırlıklı olduğu (Tablo 4.9); çatışma nedenlerinde ise ilk iki sırayı “iş yoğunluğu/yorgunluk” ile “iletişim yetersizliği/bozukluğunun” aldığı ortaya çıkmıştır (Tablo 4.10). Çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi ilişkisi başka araştırmalarda da incelenmiş ve bu araştırmada elde edilen bulgulara paralel sonuçlar bulunmuştur. Soleiman’ın (2007) gelişmekte olan ülkelerdeki tıp fakültelerinde, fakülte üyelerinin yaşadığı görev stresini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada da, fakülte üyeleri arasında en fazla stres sebepleri iş yükü ve kaynak yetersizliği olarak bulunmuştur. Ogbimi’nin (2006) Nijerya’da üniversite hastanesinde çalışan doktor-hemşire ilişkilerini düzenleyen faktörler üzerine yaptığı çalışmada da doktor-hemşire ilişkilerinin en fazla personel eksikliğine bağlı iş yoğunluğu nedeni

ile olumsuz etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Lawton (1990) ve arkadaşlarının çalışmasında ise, doktor-hastane çatışmalarında en önemli sebep motivasyon eksikliği olarak bulunmuştur.

Araştırmada, bir başka alt problem olarak, yaşanan çatışmaların öğretim üyelerinin motivasyon ve performansları üzerine etkileri olmuştur. Sonuçlar, yaşanan çatışmaların olumsuz etkilerinin en fazla performansları üzerine olduğunu ortaya koymuştur. Ruhsal ve çeşitli fiziksel rahatsızlıklar da diğer önemli etkiler olarak saptanmıştır (Tablo 4.10). Araştırmaya göre, yaşanan çatışmalar seçilen çatışma yönetiminde belirleyici olmaktadır (Tablo 4.21). “Çatışma İstemeyen Stratejileri” en fazla özel hayatlarında problem yaşayan öğretim üyelerinin; “Kontrollü Stratejileri” ise en fazla psikolojik bozukluk yaşayan öğretim üyelerinin kullandıkları görülmektedir.

Araştırmada son olarak, daha önce çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almış olmanın seçilen çatışma yönetimi stratejisini etkileyip etkilemediği incelenmiş ve daha önce çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almış olmanın seçilen çatışma yönetimi stratejisini etkilediği görülmüştür (Tablo 4.23). Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin hiç biri daha önce “Çatışma Yönetimi” veya “Eğitim Yönetimi” konusunda eğitim almamış; ancak büyük oranda eğitim alma ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir (4.11). Doktor yöneticilerin, çatışma yönetimi konusunda eğitim alma ihtiyaçları alanda başka çalışmalarda da ortaya konmuştur. Vinson 1991 yılında doktor yöneticilerin eğitim almak istedikleri yönetim alanları üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada; araştırma sonucuyla uyumlu olarak çatışma yönetimi en çok eğitim alınması istenen konular arasında yer almıştır. Araştırmada eğitim alma ihtiyacı duyan öğretim üyelerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde “Kontrollü Stratejiyi” seçtiği görülmüştür. Bu sonuç kontrollü stratejiyi seçen ve eğitim alma ihtiyacı duyduklarını belirterek değişime açık olduklarını gösteren öğretim üyesi doktorların; kişiden çok sorun üzerinde yoğunlaşmaya eğilimli diğer stratejileri seçmelerini etkileyeceği için, “Çatışma Yönetimi” veya “Eğitim Yönetimi” eğitimlerinden fayda sağlanacağını göstermektedir.

5.2.Sonuç

Tıp Fakültelerinde, öğretim üyesi olarak görev yapan doktorların çatışma yönetimi becerilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda; tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin çoğunluğunun akademik hayatlarında çatışma yaşadığını, çatışmalarda ilk sırayı hasta yakınlarının aldığını, “sorumluluk ve yetki kullanımının” en önemli çatışma konusu olduğunu, en önemli çatışma nedenin “iş yoğunluğu/ yorgunluk” olduğunu, yaşanan çatışmaların tıp fakültesi öğretim üyeleri üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yarattığını; öğretim üyelerinin genel olarak konuyla ilgili eğitim alma ihtiyaçlarını; karşılaşılan çatışma durumunda seçilen çatışma yönetiminin; cinsiyet, yaş, görev süresi, unvan, branş, yönetsel görevde bulunma, yönetsel görev türü, daha önce çatışma yaşama durumu, çatışma yaşanan kişi, çatışma konusu, çatışma nedeni, daha önce yaşanan çatışmanın etkileri ve çatışma eğitimi alma ihtiyacı değişkenlerinden etkilendiğini ortaya koymuştur.

5.3. Öneriler

Bu bölümde yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler sunulmuştur. Bu öneriler iki başlık altında toplanmış olup birinci bölüm “uygulamacılar için öneriler”, ikinci bölüm ise “araştırmacılar için öneriler” olarak değerlendirilmiştir.

5.3.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretim üyeleri görüşleri esas alınarak çatışma yönetimi konusunda öneriler sunulmuştur.

a. Öğretim üyelerinin eğitici ve doktor olarak görev yaptıkları tıp fakültesi hastanelerinde yaşanan çatışmalar, hem hasta bakımı hem öğrenci eğitimi etkilemektedir. Çalışmamızda, tıp fakültesi öğretim üyelerinin en fazla çatışma yaşadığı konuların hasta yoğunluğu olarak ortaya çıkması nedeniyle, öğretim üyelerinin iş yükünün azaltılmasının faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca, tıp

fakültesi öğretim üyelerinin çatışma yaşadığı diğer konular dikkate alınarak, gerekli düzenlemeler yapılması tıp fakültesi hastanelerinde muhtemel çatışmaları azaltabilir.

b. Çalışmamızda ortaya çıktığı üzere Tıp fakültesi öğretim üyelerinin çatışma yönetimi konusunda resmi bir eğitimleri yoktur. Çatışma yönetimindeki yetersizliğin kişisel ve mesleki huzur kadar hasta ve hastane fonksiyonu ve etkinliğine de direkt zarar vermesi nedeniyle çatışmalara profesyonelce yaklaşım sağlanarak; çatışmaların tıp fakültesi hastanelerinin eğitim ve sağlık amaçları doğrultusunda yönetilerek, eğitim-sağlık hizmetlerinde etkinliğe, yaratıcılığa, değişime, motivasyona ve yüksek performansa katkı sağlanmalıdır.

c. Doktorlar uzmanlık alanlarıyla ilgili klinik tecrübelerini artırırken, idareci ve eğitici olarak üstlendikleri ikincil görevleri için de becerilerini geliştirmeye ve konuyla ilgili özel eğitimler almaya özen göstermelidirler. Çünkü her sanat gibi çatışma yönetimi de eğitim ve pratik ile mükemmel hale gelir. Böylece öğretim üyelerinin çatışmaları etkili yönetmesinin; eğitim kalitesini, hasta bakımı ve tedavisinin kalitesini artıracak değerlendirilmiştir.

d. İleride idareci olacak doktorların, yönetim bilimi konularından haberdar olmaları ve halen idareci olan öğretim üyelerinin konuyla ilgili profesyonel yardım almalarını sağlamak amacıyla, her uzmanlık alanının tıp kongrelerinin bilimsel programları arasına yönetim bilimi konularından oluşan paneller, konferans veya çalıştaylar yerleştirilmelidir.

5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Çatışma yönetimi konusunda bundan sonra gerçekleştirilebilecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1.Bu araştırma devlet üniversiteleri kapsamında 4 tıp fakültesi ile sınırlı tutulmuştur. Aynı çalışma, Türkiye'deki özel üniversitelerin tıp fakülteleriyle, farklı bölgelerdeki devlet üniversitelerinin tıp fakültelerinde de uygulanabilir.

2.Farklı fakültelerde çalışan öğretim üyelerini örneklem alan çalışmalar, tıp fakülteleri öğretim üyelerini örneklem alan çalışmalar ile karşılaştırabilir.

3.Tıp fakültesi öğretim üyelerinin yaşadıkları çatışmaları azaltmak için gerekli faktörler çalışma konusu yapılabilir.

4.Tıp fakültesi öğretim üyelerinin, yönetim biliminin diğer konularındaki becerileri araştırılabilir.

5.Tıp fakültelerinde çalışan öğretim üyelerinin, bütünüyle liderlik özellikleri araştırılabilir.

6.Tıp fakültesi hastanelerinde çalışan başta hemşire olmak üzere diğer sağlık personeli üzerinde çalışma yapılabilir ve bu çalışmalar eğitim hastanesi olmayan diğer hastanelerde çalışan sağlık personellerinin yaşadığı çatışmalar ile karşılaştırılarak, çatışma ve çatışma yönetimi konusunda eğitim hastanelerinin farklı olup olmadığı araştırılabilir

KAYNAKÇA

- ADAM, E., ANTİKACIOĞLU, L. (1984). *Cerrahi Ve Dahili Tıp Dalı Mensubu Hekimlerin Kişilik Özellikleri. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 47: 402-407.
- AKCA, C., ERİĞÜÇ, G. (2007). *Hastane Çalışanlarının Yaşadıkları Çatışma nedenleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9:126-150.
- ANDREW, LB. (1999). *Conflict Management, Prevention, And Resolution In Medical Settings. Physician Executive*, 25(4):38-42.
- ARSLAN, C. (2005). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi*
- ASCHENBRENER, CA., SIDERS, CT. (1999). *Conflict management. Managing low-to-mid intensity conflict in the health care setting. Part2. Physician Executive*. 25(5):44-50.
- ASLAN, Ş. (2004). *Hastanelerde örgütsel çatışma: Teori ve Örnek bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11:599-605.
- ATAMAN, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- AYDIN, M. (1989). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- BACHRACH, DJ. (1997). *Developing Physician Leaders In Academic Medical Centers. Medical Group Management Journal*. 44(1):34-8.
- BACHRACH, DJ. (1996). *Developing Physician Leaders In Academic Medical Centers. Part 1: Their Changing Role. Medical Group Management Journal*. 43(6):35-8.

- BAKERMAN, M. (2001). *The 7 habits of highly effective medical directors. Physician Executive.* 27(3):40-4.
- BURROW, GN. (1993). *Tensions within the academic health center. Academic Medicine.* 68(8):585-7.
- BROYLES, RW. (1988). *Physicians, patients, and administrators: a realignment of relationships. Hospital Health Service Administration.* 33(1):5-14.
- CEYLAN, A., ERGÜN, E., ALPKAN, L. (2004). *Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. Doğu Üniversitesi Dergisi.* 2:39-51
- DRIFE J., JOHNSTON, I. (1995). Education and Debate Management for Doctors: Handling the Conflicting Cultures in the NHS: *British Medical Journal.* 310:1054-1056.
- ELDER, N., RICER, R., TOBIAS, B. (2006). *How Respected Family Physicians Manage Difficult Patient Encounters. The Journal of American Board of Family Medicine.* 19:533-41.
- EMERY, SE., GREGORY, C. (2006). *Physician Incentives For Academic Productivity. An Analysis Of Orthopaedic Department Compensation Strategies. The Journal of Bone Joint Surgery.* 88(9):2049-56.
- ERTÜRK, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul. Beta Yayınları.
- GILL, SL. (1995). *Resolving Conflicts: Principles And Practice. Physician Executive.* 1995. 21(4):11-5.
- GUTHRIE, MB. (1999). *Challenges In Developing Physician Leadership And Management. Front Health Service Management.* 15(4):3-26.
- JOHNSON, DE. (2003). *Physician Conflicts Are Tough To Resolve. Health Care*

Strategic Management. 21(9):2-3.

İPEKGİL, Ö., ÖZVERİ Ö. (1996). *Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme.* **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi.** 11(2):93–103.

İŞÇEN, P. (2006). Onkologların Çatışma Eğilimlerinin, Empatik Becerilerinin, İş Doyumlarının Ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi · Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

KANDEMİR, A. (2006). Orta Öğretim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Uzlaşma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KARASAR, N. (2004). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Ankara: Nobel Yayın.

KARİP, E. (2003). **Çatışma yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

KELLY, J. (2006). *An overview of conflict.* **Dimensions in Crit Care Nursing.** 25(1):22-8.

KILIÇ, S. (.2006). Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Yıldız Teknik Üniversitesi · Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOEMPTGEN, JM.(1991). *Organizational Conflict: Strong Department Heads Versus Central Administration.* **Coll Rev.** 8(1):56-61.

LAWTON, R., RONALD, M., STEPHEN, M. (1990). *The Effect of Hospital Control Strategies on Physician Satisfaction and Physician-Hospital Conflict.* **Health Services Research** 25:3-7.

LINNEY, BJ. (1999). *The successful physician negotiator.* **Physician Executive.**

25(5):62-5.

MCALEARNEY, AS., FISHER, D., HEISER, K. (2005). *Developing Effective Physician Leaders: Changing Cultures And Transforming Organizations. Hospital Topics.* 83(2):11-8.

MERIWETHER, C., DUYAR, İ.(1997). **Okul Yönetimi**. Ankara. YÖK Tarafından Yayınlanmıştır.<http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite7.doc> İnternet Adresinden 15 Nisan 2007 Tarihinde Alınmıştır.

MİRZEOĞLU, N. (2005). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama.* **Spormetre Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi.** 1(2):51-56.

RAHIM, MA (2002). *Toward a Theory of Managing Organisational Conflct.* **The International Journal of Conflict MAnagement.** 13(3): 206-23.

RAPPORT, M. (1978). *Academic Medical Centers: Conflict From Within.* **Forum Medicine.** 39-42.

ROSELİNE, I., CLEMENT, A.(2006). *Questionnaire Survey Of Working Relationships Between Nurses And Doctors İn University Teaching Hospitals İn Southern Nigeria.* **BMC Nursing.** 5:2-6.

ÖZGAN, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin çatışma Yönetimi Becerileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması, Ekonomisi.

SALTMAN, DC., O'DEA, NAO. (2006). *Conflict Management : A Primer for Doctors in Training.* **Postgraduate medical journal.** (82): 9-12.

- SALTMAN, D., O'DEA, NA., KIDD, MR. (2006). *Conflict Management: A Primer For Doctors in Training*. **Postgraduate Medical Journal** . 82:9-12.
- SAYGINAR, MS. (2006). Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- SIDERS, CT., ASCHENBRENER, CA. (1999). *Conflict Management, Part 1. Conflict Management Checklist: A Diagnostic Tool For Assessing Conflict In Organizations*. **Physician Executive**. 25(4):32-7.
- SOLEIMAN, A., TAHEREH, C., ITALO, M. (2007). *Organizational Role Stress Among Medical School Faculty Members In Iran: Dealing With Role Conflict*. **BMC Medical Education**. 7:14-18.
- SOTILE, WM., SOTILE, MO. (1999). *How To Shape Positive Relationships In Medical Practices And Hospitals*. **Physician Executive**. 25(4):57-61.
- SOTILE, WM., SOTILE, MO. (1999). *Part 2, Conflict Management. How To Shape Positive Relationships In Medical Practices And Hospitals*. **Physician Executive**. 25(5):51-5
- STRUTTON, D., KNOUSE, SB. (1997). *Resolving Conflict Through Managing Relationships in Health Care institutions*. **Health Care Supervisor**. 16(1):15-28.
- ŞAHİN, A., EMİNİ, FT., ÜNSAL, Ö. (2006). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*. **Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.15(553-568).
- TREISTER, NW. (1995). *Development of a Local Physician Executive Leadership*

Program. Physician Executive. 21(4):22-4.

TROMBLY, RM., COMER, RW. (2002). *Case III: Managing Conflict--The Case Of The Faculty Stuck In The Middle. Jornal of Dental Education.* 66(4): 533-540.

VINSON, C. (1994). *Administrative Knowledge And Skills Needed By Physician Executives. Physician Executive.* 20(6):3-7

EKLER

EK 1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ANKETİ

ANKET FORMU

Sayın.....

Bu araştırmanın amacı, Tıp Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin kriz yönetimi ve bu kapsamda karşılaştıkları sosyal ilişkiler dahilindeki çatışmalara çözüm getirme becerilerini incelemektir. Tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyeleri için bu tür çatışma olasılıkları karşılaşılabileceği aktörler öğrenciler, öğretim üyesi meslektaşları veya idari kadroda görev yapan öğretim üyeleri olabileceği gibi hasta ve hasta yakınları da olabilir. Bu nedenle tıp fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin kriz yönetimi ve iş ortamındaki çatışmalara çözüm getirme becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Bu anket, Tıp Fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin kullandığı kriz ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yöneliktir.

Anket kişisel bilgiler formu, kriz ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Cevaplarınızı ilgili bölüme (x) işareti koyarak belirtiniz. Tüm soruları cevaplandırmanız, araştırmanın beklenen amaçlarına ulaşması için önemlidir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılar için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Doç. Dr. Hülya Türkan

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1.Cinsiyetiniz: 1. () Kadın 2. () Erkek
- 2.Yaşınız:.....
3. Öğretim üyeliğindeki görev süreniz:
- 4.Daha önce çatışma yönetimiyle ilgili eğitim aldınız mı? 1. () Evet 2.() Hayır
- 5.Cevabınız“ **evet**” ise eğitimin adı:
- 6.Eğitimin süresi.....
- 7.Unvanınız: 1. () Prof. Dr. 2. () Doç. Dr. 3. () Yrd. Doç. Dr.
4. () Başasistan 5. () Öğretim Görevlisi
8. Kurum İçinde Çalıştığınız Anabilim Dalı:.....
- 9.Akademik hayatınızda yönetsel görev aldınız mı?: 1. () Evet 2. ()Hayır
- 10.Cevabınız evet ise yönetsel görevinizin türü:
1. () Anabilim Dalı Başkanı 2. () Bölüm Başkanı 3. () Dekan
4. () Dekan Yardımcısı 5. () Rektör 6. () Rektör Yardımcısı
11. Daha önceki meslek yaşantınızda çatışma yaşadınız mı?
1. () Evet 2. () Kısmen 3. () Hayır
- 12.Cevabınız “**evet**” ise kiminle çatışma yaşadınız:
1. () Öğrenci 2. () Hasta 3. () Hasta yakını 4. () Öğretim üyesi
5. () Diğer (Lütfen yazınız).....
- 13.Cevabınız evet ise yaşadığınız çatışmanın konusu nedir ? (sadece **en fazla olanı** işaretleyiniz)

1. () Görev dağılımı
2. () Sorumluluk ve yetki kullanımı
3. () Ödül ve ceza
4. () Parasal konular
5. () Mevzuatla ilgili
6. () Hasta tedavisi
7. () Hasta ve yakını bilgilendirme
8. () Hasta Onamı alma
9. () Sınav ve değerlendirme
10. () Diğer (lütfen yazınız).....

13. Karşılaştığınız çatışmanın en önemli nedeni sizce nedir? (sadece **birini** **işaretletiniz**)

1. () Yetersizlik-bilgisizlik
2. () İletişim yetersizliği/bozukluğu
3. () İş yoğunluğu/ yorgunluk
4. () Saygısızlık
5. () Verilen işi hafife alma/savsaklama
6. () Baskı/kendini kanıtlama çabası
7. () Kaynak /zaman/mezan yetersizliği
8. () Diğer (lütfen yazınız).....

14.Yaşadığınız çatışma, motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkiledi? (**Sadece bir tanesini işaretleyiniz.**)

1. () Performansım yükseldi
2. () Performansım düştü
3. () Ruh sağlığım bozuldu
4. () Psikolojik destek almak zorunda kaldım
5. () Özel hayatımda problemler yaşamama sebep oldu
6. () Olumlu -olumsuz hiçbir etkisi olmadı
7. () Diğer(lütfen yazınız).....

15. “Çatışma Yönetimi” ya da “Eğitim Yönetimi” konularında eğitim alma ihtiyacı duyuyor musunuz?

1. () Evet
2. () Kısmen
3. () Hayır

BÖLÜM II

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

		1 Hiç	2 Bazen	3 Ara Sıra	4 Çoğunlukla	5 Tamamen
1	Bir anlaşmazlığı çözmek amacıyla yeni seçenekler yaratmak için değişik fikirler geliştiririm.	()	()	()	()	()
2	Tartışma kaynağı olabilecek konular yaratmaktan kaçınırım.					
3	Bir anlaşmazlık yaşadığımda kendi düşüncelerimi ve görüşlerimi açıklarım.					
4	Çeşitli görüş noktalarını bir araya getiren alternatifli çözümler öneririm.					
5	Anlaşma sağlanamayan durumlardan uzak dururum.					
6	Anlaşmazlık yaşadığım diğer kişi taviz verirse bende kendi düşüncelerimden biraz taviz veririm.					
7	Diğer kişinin bir anlaşmazlığı tartışmak isteyeceğini düşündüğümde o kişiyi görmezlikten gelirim.					
8	Daha önce yaşanmış bir anlaşmazlıkta ortaya çıkan sonuçları yeni çatışma durumunda çözüm					

	için kullanırım.					
9	Bir anlaşmaya varmada kazan-kazan (anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması) yöntemine sık sık başvururum.					
10	Diğer kişiye konumumu kabul ettirmeye çalışırken sesimi yükseltirim.					
11	Anlaşmazlıkları tartışırken yaratıcı çözümler sunarım.					
12	Anlaşmazlıklardan kaçınmak için kendi görüşlerim konusunda sessiz kalırım.					
13	Diğer kişi düşüncelerinde taviz verirse bende taviz veririm.					
14	Bir anlaşmazlık durumunda anlaşmazlığın ciddiyetini önemsemezmiş gibi yaparım.					
15	Anlaşmazlıkları önemsiz gibi göstererek etkilerini azaltırım.					
16	Farklı olduğumuz uçlardan hareket ederek diğer kişiyle orta noktada buluşurum.					
17	Düşüncemi güçlü bir şekilde ileri sürerim.					
18	Diğer kişi benim haklılığımı kabul edinceye kadar tartışmalara hakim olurum.					
19	Anlaşmazlıklara çözüm bulmak için birlikte çalışmayı öneririm.					
20	Sorunlara çözüm bulmak için diğer kişilerin					

	fikirlerini kullanmaya çalışırım.					
21	Anlaşmazlıklarda çözüme varmak için olabilecek dengeli anlaşma koşullarını öneririm.					
22	Kendi görüşümü kabul ettirmek için ısrarla tartışırım.					
23	Diğer kişi tartışmalı bir konuda benim görüşüme karşıma çıkarsa ben çekilirim.					
24	Anlaşmazlıklar ortaya çıktığında ben kenara çekilirim.					
25	Çatışmayı konu olan kişi ve konuları önemsizmiş gibi göstererek anlaşmazlıkları düzeltmeye çalışırım.					
26	Diğer kişiyle olan bir anlaşmazlıkta benim durumumum kabul edilmesi için ısrar ederim.					
27	Anlaşmazlık konusunda ciddi görüş ayrılıklarımızın olmadığını gösteririm.					
28	Diğer kişiyle tartışmak yerine dilimi tutarım.					
29	Farklılıklarımızın önemsiz şeyler olduğunu söyleyerek çatışma şiddetini azaltırım.					
30	Bir anlaşmazlık anında görüşlerimi ifade etmede kararlılığımı gösteririm.					