



**HEMŞİRELERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE  
GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİM  
YAKLAŞIMLARININ BELİRLENMESİ**

**Nigar ERDENK**

**Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Serap ALTUNTAŞ**

**Yüksek Lisans Tezi - 2016**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HEMŞİRELERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE  
ÇATIŞMA YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ  
BELİRLENMESİ**

**Nigar ERDENK**

**Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Serap ALTUNTAŞ**

**ERZURUM  
2016**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI

**HEMŞİRELERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE ÇATIŞMA  
YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ BELİRLENMESİ**

**Nigar ERDENK**

**Tez Savunma Tarihi** : 12.02.2016

**Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Serap ALTUNTAŞ (Atatürk Üniversitesi) 

**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM( İstanbul Üniversitesi) 

**Jüri Üyesi** :Yrd. Doç Dr. Özlem ŞAHİN ALTUN (Atatürk Üniversitesi) 

**Onay**

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

  
**Prof. Dr. Yavuz Selim SAĞLAM**  
Enstitü Müdürü

**Yüksek Lisans Tezi  
ERZURUM – 2016**

# İÇİNDEKİLER

|                                                      |      |
|------------------------------------------------------|------|
| TEŞEKKÜR .....                                       | IV   |
| ÖZET .....                                           | V    |
| ABSTRACT.....                                        | VI   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....                  | VII  |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                | VIII |
| TABLolar DİZİNİ .....                                | IX   |
| 1. GİRİŞ .....                                       | 1    |
| 2. GENEL BİLGİLER.....                               | 3    |
| 2.1. Çatışmanın Tanımı.....                          | 3    |
| 2.2. Örgütsel Çatışma.....                           | 4    |
| 2.2.1 Örgütsel Çatışmanın Gelişim Evreleri .....     | 4    |
| 2.2.2. Örgütsel Çatışma Türleri .....                | 5    |
| 2.2.2.1. Taraflarına Göre Çatışmalar .....           | 5    |
| 2.2.2.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar ..... | 7    |
| 2.2.2.3. Diğer Çatışmalar .....                      | 8    |
| 2.2.3. Çatışma Nedenleri.....                        | 8    |
| 2.2.3.1. Kişisel Nedenler.....                       | 9    |
| 2.2.3.2. Örgütsel Nedenler .....                     | 10   |
| 2.2.4. Çatışmanın Sonuçları.....                     | 12   |
| 2.2.4.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....            | 12   |
| 2.2.4.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları .....          | 13   |
| 2.2.5. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.....            | 13   |
| 2.2.5.1. Kaçınma .....                               | 14   |
| 2.2.5.2. Ödün Verme (Uyma) .....                     | 15   |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.5.3. Uzlaşma .....                                   | 15        |
| 2.2.5.4. Tümleştirme (Bütünleştirme).....                | 16        |
| 2.2.5.5. Hükmetme.....                                   | 16        |
| 2.2.6. Hemşirelikte Çatışma Yönetimi ve Kişilik .....    | 19        |
| <b>3. MATERYAL VE METOT.....</b>                         | <b>21</b> |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Türü .....                    | 21        |
| 3.2. Araştırma Soruları.....                             | 21        |
| 3.3. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman .....           | 21        |
| 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....               | 22        |
| 3.5. Veri Toplama Aracı .....                            | 22        |
| 3.6. Verilerin Toplanması .....                          | 24        |
| 3.7. Verilerin Değerlendirilmesi .....                   | 24        |
| 3.8. Araştırmanın Değişkenleri .....                     | 24        |
| 3.9. Araştırmanın Etik İlkeleri .....                    | 24        |
| 3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlü Yönleri ..... | 25        |
| <b>4. BULGULAR.....</b>                                  | <b>26</b> |
| <b>5.TARTIŞMA.....</b>                                   | <b>33</b> |
| <b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                         | <b>41</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                   | <b>43</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                       | <b>56</b> |
| <b>EK-1. ÖZGEÇMİŞ .....</b>                              | <b>56</b> |
| <b>EK-2. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....</b>                    | <b>57</b> |
| <b>EK-3.RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ENVANTERİ .....</b>       | <b>59</b> |
| <b>EK-4. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ANKETİ.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>EK-5.ETİK KURUL KARARI.....</b>                       | <b>62</b> |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EK-6. KURUM İZİNLERİ .....</b>                      | <b>63</b> |
| <b>EK-7. ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN ALINAN İZİNLER .....</b> | <b>64</b> |
| <b>EK-8. ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN ALINAN İZİNLER .....</b> | <b>65</b> |



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni her zaman destekleyen, mesleki deneyimlerini paylaşan, kişisel gelişimimde önemli katkıları olan çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Serap ALTUNTAŞ 'a,

Yüksek lisans eğitimimin başlaması ve devamı süresince desteğini, yardımını ve güler yüzünü eksik etmeyen Bayburt İl Sağlık Müdürü Dr. Zülkarni ÖZBEK' e, her zaman yanımda olan desteklerini hiç esirgemeyen değerli dostlarım Seda YAVUZER ZAN' a, Arş. Gör. Elif AÇIL'a, Arş. Gör. Ayşegül SARIOĞLU KEMER' e, Öğr. Gör. Necmettin İŞÇİ'ye ve Arş. Gör. Esra ÇAYLAK' a, araştırmaya katılmaya kabul eden ve Erzurum Kamu Hastaneler Birliği'nde çalışan tüm meslektaşlarıma ve yardımlarını esirgemeyen diğer sağlık personellerine, bu yoğun çalışma temposunda desteğini üzerimden hiç eksik etmeyen, mutlu, sıkıntılı, stresli zamanlarımda yanımda olan ve tüm ömrüm boyunca yanımda olacak olan çok değerli eşim Ömer Faruk ERDENK' e, ömrüme ömür katan, hayatımı renklendiren sevgili oğlum Ömer Yusuf ERDENK' e, tezimin son anlarında gelmesini umutla beklediğim hayatıma farklı bir anlam katacak olan oğlum Muhammed Fatih'e teşekkür ederim.

Hemşire Nigar ERDENK

## ÖZET

### Hemşirelerin Kişilik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Belirlenmesi

**Amaç:** Bu araştırma, hastanede çalışan hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim yaklaşımlarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı ve ilişki arayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir.

**Materyal ve Metot:** Araştırma, Aralık 2013-Şubat 2016 tarihleri arasında Erzurum il merkezinde bulunan 3 hastanede gerçekleştirilmiştir. Araştırma, ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden 237 hemşire ile tamamlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri -2” ve “Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği” ni içeren bir anket formu kullanılmıştır. Veri toplamadan önce çalışmada kullanılan ölçekleri geliştiren araştırmacıların izni, etik kurul onayı ve kurum izni alınmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamında frekans ve yüzde dağılımı, tanımlayıcı istatistikler, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi, t Testi, Cronbach Alfa katsayısı, Basit Doğrusal Regresyon analizi testleri ile değerlendirilmiştir.

**Bulgular:** Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunun bayan ve evli olduğu, genel olarak genç, servis hemşiresi, kadrolu ve lisans mezunu, çoğunluğunun 0-5 yıllık mesleki deneyime sahip olduğu, bazen gündüz bazen de gece çalıştığı, haftada 25-40 saat arası çalıştıkları ve genelinin 16 ve üzeri hastaya bakım verdikleri saptanmıştır. Hemşirelerin çoğunluğunun ayda birkaç kez çatışma yaşadıkları ve çatışma yaşadıkları kişilerin çoğunluğunu hasta ve yakınlarının oluşturduğu, bir kısmının ise birden fazla kişi ile çatışma yaşadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda hemşirelerin çoğunluğunun kişilik özelliklerinin daha çok “sorumluluk” ve “açıklık” olduğu, araştırmaya katılan hemşirelerin çatışma ile karşılaştıklarında daha çok “tümleştirme” stratejisini kullandıkları ve hemşirelerin kişilik özelliklerinden “sorumluluk” ve “açıklık”ın çatışma yönetiminde “tümleştirme” yaklaşımı üzerinde; “duygusal dengesizlik”in çatışma yönetiminde “ödün verme” ve “uzlaşma” yaklaşımı üzerinde; “açıklık” ve “duygusal dengesizlik” in çatışma yönetiminde “uzlaşma” yaklaşımı üzerinde etkili olduğu ve kişilik özelliklerinin çatışma yönetiminde “hükmetme” ve “kaçınma” yaklaşımı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

**Sonuç:** Hemşirelerin kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi yaklaşımları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, hemşirelik, kişilik.



## ABSTRACT

### **Determination of Conflict Management Approaches Based on Personality Traits of Nurse**

**Aim:** This study was carried out to specify the conflict management approaches of nurses who work at a hospital basing on their personality traits, by using descriptive and relational design.

**Material and Method:** The research was conducted at 3 hospitals located in the centre of Erzurum between December 2013 and February 2016. The research was completed together with 237 nurses that could access to and accept taking part in the research. A survey form that consists of “Personal Information Form”, “Rahim Organizational Conflict Inventory-2” and “Five Factor Personality Traits Scale” was used for data collection purposes. Approval of researches that developed scales used in the study, ethics committee approval and institutional approval were obtained before collecting data. The collected data were evaluated in computer environment with frequency and percentage distribution, descriptive statistics, Pearson Product-Moment Correlation Analysis, t-test, Cronbach’s Alpha Coefficient, Simple Linear Regression Analysis Test.

**Result:** It was specified that the great majority of the nurses that took part in the research was married females and in general young staffs of hospital’s medical departments with bachelor’s degree; the majority of them had 5 years of professional experience, worked sometimes at day shift sometimes at night shift, worked 25-40 hours of a week and provide 16 and over patients in general. It was found out that most of the nurses had a few conflicts monthly and most of the people with whom the nurses have conflict are the patients or their relatives, and a part of the nurses have conflicts with more than one person. As a result of the research, it was concluded that personality traits of the majority of nurses were rather “responsibility” and “clarity” and that the nurses taking part in the research rather adopted “integration” strategy when they experience a conflict; among the personality traits of nurses, “responsibility” and “clarity” had an impact on the “integration” approach during conflict management, “neuroticism” had an impact on “compromise” and “conciliation” approach during conflict management; “clarity and “neuroticism” had an impact on “conciliation” approach during the conflict management, and personality traits had no impact on “domination” and “avoiding” approaches during the conflict management.

**Conclusion:** It was found out that personality traits of nurses had an impact on their conflict management approaches.

**Keywords:** Conflict, conflict management. nursery, personality.

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

|                 |                                              |
|-----------------|----------------------------------------------|
| <b>ABD</b>      | : Amerika Birleşik Devletleri                |
| <b>BFKÖÖ</b>    | : Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği      |
| <b>ROCI- II</b> | : Rahim Organizational Conflict Inventory II |
| <b>SPSS</b>     | : Statistical Packet for Social Sciences     |



## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Şekil No

### Sayfa No

Şekil 2.1. Çatışma Türleri..... 6

Şekil 3.1. Evren ve Örneklem Diyagramı..... 22



## TABLÖLAR DİZİNİ

| <b><u>Tablo No</u></b>                                                                                                                                                                   | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Tablo 4.1.</b> Hemşirelerin Kişisel ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (n=237) .....                                                                                                  | 26                     |
| <b>Tablo 4.2.</b> Hemşirelerin Çatışma Yaşama Sıklığı (n=237) .....                                                                                                                      | 27                     |
| <b>Tablo 4.3.</b> Hemşirelerin Çatışma Yaşadıkları Kişiler İle İlgili Bulguların<br>Dağılımı(n=237) .....                                                                                | 27                     |
| <b>Tablo 4.4.</b> Hemşirelerin Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-2 ve Beş Faktör<br>Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puan<br>Ortalamalarının Dağılımı (n=237) ..... | 28                     |
| <b>Tablo 4.5.</b> Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri- II ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri<br>Ölçeği'nin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri (n=237) .....                       | 29                     |
| <b>Tablo 4.6.</b> Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarına<br>Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi<br>Sonuçları (n=237) .....         | 31                     |

# 1. GİRİŞ

Çağımızın iş ortamında çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, iletişim problemleri, rekabet vb. birçok nedenle çatışmalar sıkça yaşanmaktadır. Rahim 'e göre çatışma; sosyal varlıkların kendi içinde veya birbirleri arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çekişme yaşamalarında ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir.<sup>1</sup>

Çatışmanın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında yer alan bireysel farklılıklardan biri de çalışanların algıları üzerinde etkili olan kişilik özellikleridir. Bireylerin, olay ya da durumu çatışma olarak kabul edip etmemeleri ve bu çatışma ile baş etmede izleyecekleri yolu belirlemede etkili olduğu vurgulanmaktadır.<sup>2,3</sup>

İnsanların benzer durumlara birbirlerinden farklı tepkiler verdiği, benzer durumlar hakkında birbirlerinden farklı stratejiler izledikleri, aynı amaca ulaşmak için birbirlerinden farklı yolları kullandıkları görülebilmektedir. Bu durumun ana nedenlerinden birinin de kişilik özelliklerindeki farklılıklar olduğu ifade edilmektedir.<sup>4</sup>

Günümüzün hızlı değişen iş yaşamında hatta yaşamın her alanında çatışmanın karşımıza çıkması kaçınılmazdır. Ancak yaşanan çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirmek, olumlu etkilerini de artırmak için uygun yöntemler kullanılarak çözümlenmesi gerekmektedir. Çatışma yönetiminde kullanılacak yöntemin seçilmesinde de kişilik özelliklerinin önemli etkisinin olduğu belirtilmektedir.<sup>5,6</sup>

İnsanlar için hayati önem taşıyan sağlık hizmetlerinin üretildiği, sürekli bir değişim halinde bulunan, karmaşık ve uzmanlaşmaya dayalı, zamanla yarışılan ve genel olarak da sağlığı bozulmuş insanlarla etkileşim içinde bulunulması gereken sağlık bakım ortamları çatışmaların en çok yaşandığı ortamlardır.<sup>8-10</sup> Bu ortamlarda da gerek diğer meslek üyeleriyle, hasta yakınlarıyla, kendi meslektaşlarıyla çatışma yaşayan, gerekse başkalarının yaşadığı çatışmalardan etkilenen hemşireler bu durumlarla baş etmek ve uygun yöntemler kullanarak çatışmaları yönetmek durumunda kalmaktadırlar.

Yapılan çalışmalarda hemşirelerin çatışma durumunda genellikle sırasıyla bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir.<sup>9-12</sup> Yapılan diğer araştırmalarda yönetici hemşirelerin sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandığı saptanmıştır.<sup>13-15</sup> Hemşirelik öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada en fazla bütünleştirme ve uyma yöntemlerini en az ise hükmetme yöntemini kullandıkları bulunmuştur.<sup>16</sup>

Hemşirelerin hangi nedenlerle bu yöntemleri kullanmaya yöneldikleri düşünülmektedir. Hemşireliğin hala kadın ağırlıklı bir meslek olmasının, kadınların da genel olarak kişilik özelliklerinin, beklentilerinin, olaylara bakış açılarının benzer olmasının çatışma yönetiminde de benzer yaklaşımları sergilemelerine yol açtığı düşünülmektedir.<sup>12,17</sup> Yapılan literatür incelemesinde kişilik özelliklerinin çatışma yönetme yaklaşımına olan etkisini ortaya koyan çalışmaların daha çok yöneticiler,<sup>7,18-20</sup> üniversite öğrencileri,<sup>5</sup> savunma sanayi<sup>6</sup> ve turizm işletmelerinde<sup>4,21,22</sup> çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmüştür. Hemşirelerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin ise çatışma yönetme yaklaşımları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum konuyla ilgili literatür bilgisine olan ihtiyacı ortaya koymuş ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur. Bu ihtiyaçtan hareketle bu çalışma hemşirelerin sahip oldukları kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma, hem sağlık alanında hem de hemşirelik alanında konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalardan olması konuyla ilgili özellikle sağlık alanında yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olacak ve literatüre katkıda bulunacaktır.

## 2. GENEL BİLGİLER

Bireyler sahip oldukları düşünce, değer, bilgi, vb. birçok yönden farklılıklara sahiptir. Yok edilemeyen bu farklılıklardan dolayı, insanlar bulundukları ortamlarda etkileşim içinde oldukları diğer bireylerle çatışma yaşayabilmektedir.<sup>23</sup>

### 2.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma, “iki veya daha fazla kişi arasında düşünceler, değerler ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan iç uyumsuzluk”<sup>24</sup> ya da “birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkan durum”<sup>25</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Çatışma, aynı zamanda organizasyondaki kişiler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya anlaşmazlıkların sonucu oluşan sorunları çözmede görülen farklılık ve yeteneksizlik, bir rekabet sonucu ortaya çıkan bir durum ya da organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki uyumsuzluk sonucu oluşan durum olarak da ifade edilmektedir.<sup>26</sup>

Çatışmanın sadece insanlara özgü bir durum olmadığı, tüm canlıların yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorunda oldukları vurgulanmaktadır.<sup>27</sup>

Çatışma kavramı, günlük yaşamımızda kullandığımız kavrama göre daha geniştir. Günlük yaşamda, çatışma dediğimizde çoğunlukla kastettiğimiz birbirine ses yükseltme, hatta bir ‘ağız dalaşı’dır. Örgütlerde çatışma ise uyuşmazlıkları, anlaşmazlıkları, tartışmaları ve bir diğerinin istediğini elde etmesini engellemeyi kapsar. Çatışmanın iki ögesi tarafların birbirine bağımlı olması ve amaçlarının birbiriyle bağdaşmadığı algısıdır.<sup>28,29</sup>

Her birey birçok yönden farklılıklara sahiptir. Farklı düşünür, farklı değerlere sahiptir, bilgileri farklı şekilde algılar. Bu farklılıklar her bireyde vardır ve yok

edilemezler. Var olan bu farklılıklardan dolayı, insanların etkileşim içinde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır.<sup>23,30</sup> Ayrıca bireylerin/ tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışmalar kaçınılmazdır.<sup>31-34</sup>

## **2.2. Örgütsel Çatışma**

Eren'e göre "bir örgütte bireyler yada grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar"<sup>27</sup> olan örgütsel çatışma, Şimşek tarafından "örgüt içerisinde iki veya daha fazla grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki statü, amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan örgüt içi uyumsuzluk" şeklinde tanımlanmıştır.<sup>35</sup>

Bireyin amacına ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiğini algılaması ile başlayan bir süreç olan<sup>36</sup> örgütsel çatışma, Rahim tarafından da "birey, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma ya da anlaşmazlık algılanması şeklinde kendini gösteren ve bu anlaşmazlıkları çözümü de yetersiz kalma ile ilgili etkileşimsel bir süreç " olarak ifade edilmiştir.<sup>37</sup>

### **2.2.1 Örgütsel Çatışmanın Gelişim Evreleri**

Birden fazla kişi ya da grup arasındaki ilişkilerden doğan çatışma bir süreç içerisinde meydana gelir ve belli evrelerden geçerek gelişir. Bu evrelerden ilki olan "Potansiyel Çatışma" aşamasında henüz gözle görünen bir çatışma yoktur, ancak çatışmanın oluşması için gerekli olan ve çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenler vardır. Örneğin bir örgütteki birey, grup ya da birimler arasındaki amaç farklılıkları, kaynakların yetersiz olması, kaynakların dağıtımında izlenen yöntemler, görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler, statü farklılıkları, ödüllendirmede izlenen yöntemler, kişilik yapıları,<sup>35</sup> bilgi aktarımındaki yetersizlik, zayıf iletişim vb. çatışma yaratabilecek



potansiyel durumlardır. Bu potansiyel durumlar çalışanlarda hayal kırıklığı yaratıyorsa, mevcut durumdan rahatsızlık duyuluyorsa potansiyel çatışma gerçek çatışma haline gelmiş ve çalışanlar tarafından algılanmaya başlamıştır. “Algılanan Çatışma” aşaması tarafların tümü veya bir kısmının çatışmanın gün yüzüne çıkmamış koşullarını fark ettiği bir aşamadır.<sup>38,39</sup> Bu aşamada, çalışanlar tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamasalar da uyumsuzluğun, rahatsızlığın farkındadırlar ve gerilim yaşamaya başlamışlardır.<sup>40</sup> Bireylerin çatışma nedeni olan konular hakkındaki duygu ve düşüncelerini ifade etmeye başlaması ile çatışma “Hissedilen Çatışma” haline gelmiş demektir. Kırgınlık, kızgınlık, endişe, gerilim vb. hissedilen çatışmanın gösteren duygulardır.<sup>29,35</sup> Eğer çatışma henüz bu aşamada iken etkili bir şekilde yönetilemezse taraflar karşılıklı tartışma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa vermeme ya da fiziki kuvvet kullanma şeklinde davranışlar sergilemeye başlar ve çatışma “ Açık çatışma” haline döner.<sup>35,39</sup> Bu aşamada örgüt içindeki çatışmalar dışarıdan da gözlenebilecek kadar belirgindir. Bu aşamaya gelen çatışmanın çözümü oldukça zordur.<sup>41</sup>

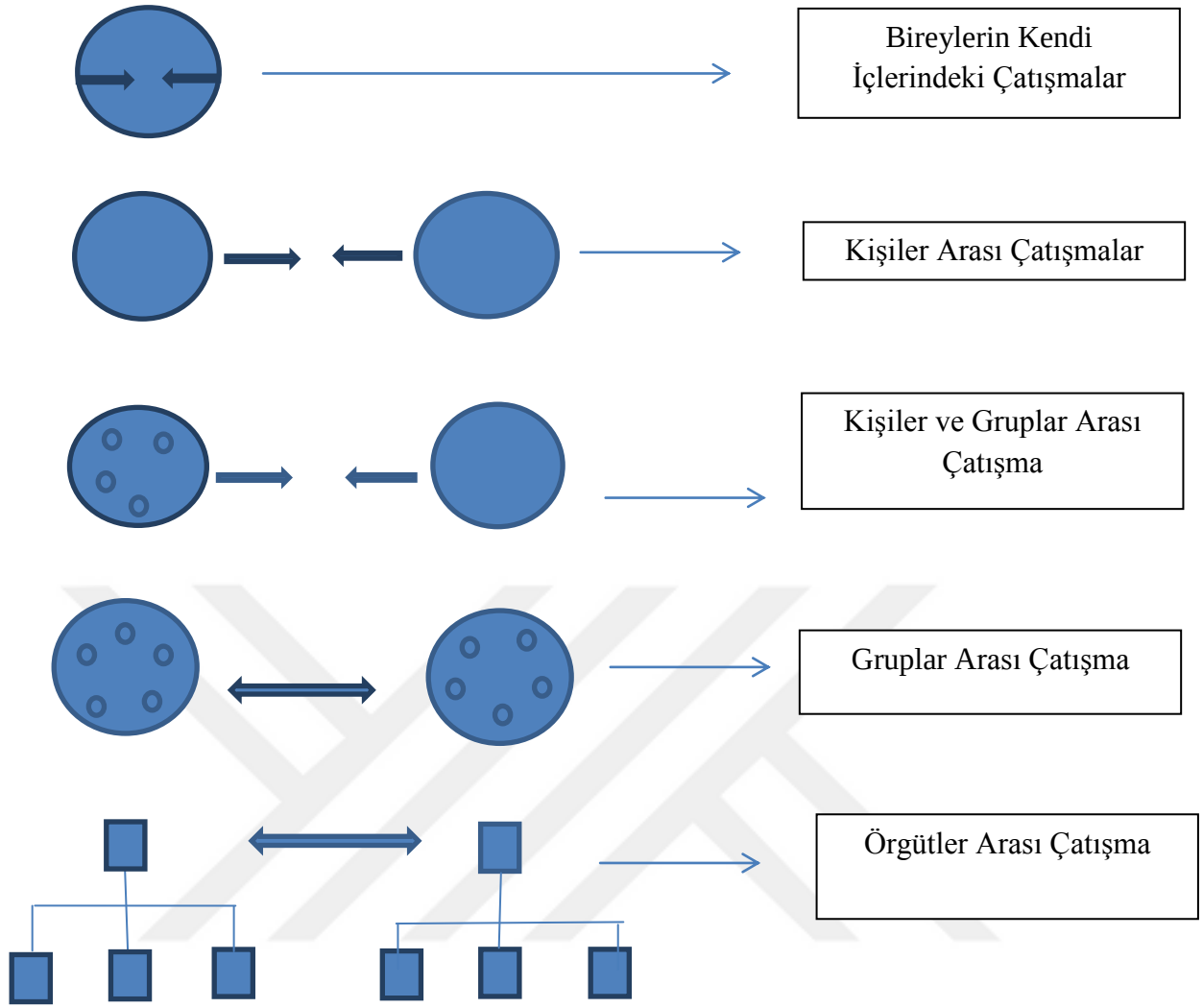
### **2.2.2. Örgütsel Çatışma Türleri**

Örgütlerde görülen çatışmalar, ilgili literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.<sup>27,29,42</sup>

#### **2.2.2.1. Taraflarına Göre Çatışmalar**

Çatışmalar, çatışma yaşayan taraflara göre bireyin kendi içindeki çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>29,35,43</sup>

“Bireylerin kendi içindeki çatışmalar”, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar beklediği veya yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, engellenmeye ve strese sevk eden çatışmalardır.<sup>40,43</sup>



**Şekil 2.1.** Çatışma Türleri<sup>29</sup>

Kişilerin kişilikleri doğrultusunda değer yargılarında, eğilimlerinde, bilgilerinde ve benzer olaylara karşı tutumlarındaki farklılıklar vb. nedenlerle görüş ayrılıklarına düşmeleri ve zaman içerisinde de zıtlıkların ve uyumsuzlukların yaşanması sonucu “kişiler arası çatışmalar” oluşmaktadır. Örgütlerde en çok rastlanılan kişiler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.<sup>44-46</sup>

Organizasyonlarda kişilerin özellikle çalışma grupları tarafından belirlenmiş normları kabul etmeye zorlanması ile de “kişiler ve gruplar arası çatışmalar” oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler, grup

ile çatışma haline girmektedir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan da söz edilmektedir.<sup>27,29</sup>

Örgütlerde en çok rastlanan çatışma türü olan “gruplar arası çatışmalar” ise, daha çok örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle yaşadıkları anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkmaktadır.<sup>41</sup> Bu çatışmalar daha çok uyumsuz ve zararlı rekabetten oluşmakta ve bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatmaktadır.<sup>29,46,47</sup>

Farklı nedenlerden özellikle de rekabet üstünlüğü sağlama yolunda bir örgütün başka bir örgüt ya da örgütlerle aralarında meydana gelen çatışmalar da “örgütler arası çatışmalar” olarak nitelendirilmektedir.<sup>48</sup> Bu çatışmalar genellikle aynı alanda faaliyet gösteren örgütler arasında ve daha çok ekonomik nedenlerle yaşanmaktadır.<sup>49,50</sup>

#### **2.2.2.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar**

Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar dikey, yatay, emir-komuta ve çapraz çatışma olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>29,40,46,51,52</sup>

Astlar ile üstler arasında oluşan dikey çatışmalar genellikle üstlerin astlarına baskı yapması, azarlaması, zorlaması; yönetim tarzındaki farklılıklar, yetersiz iletişim, amaç veya değer farklılıkları vb. nedenlerle ortaya çıkmakta ve oldukça sık yaşanmaktadır.<sup>46,52-55</sup>

Aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında görülen yatay çatışmalar ise daha çok amaç uyumsuzlukları, kaynakların yetersiz olması, kişiler arası problemler, iletişim yetersizliği, problemlerin çözilememiş olması, koordinasyon sağlanamaması vb. nedenlerle ortaya çıkmaktadır.<sup>46,53</sup>

Emir komuta - kurmay çatışması örgütte yetki ve sorumluluk taşıyan emir komuta personeli ile kurmay personel arasında yaşanmakta ve bu kişilerin üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Belli bir alanda uzmanlıkları, deneyimleri olan ve sadece

alınacak kararlara ışık tutma, bilgilendirme ve tavsiyede bulunma gibi görevleri olan kurmayların emir komuta yetkisine sahip değilken emir komuta yetkisine sahip olan personele kendi önerilerinin uygulanması vb. konularda baskı yapması, zorlaması sonucu bu çatışma türü yaşanmaktadır.<sup>56,57</sup>

### **2.2.2.3. Diğer Çatışmalar**

Çatışma türleri ile ilgili yapılan sınıflandırmalar dışında kalan diğer çatışma türleri arasında amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışmaları ve beliren çatışmalar vardır. Amaç çatışmaları, örgütü meydana getiren bireyler ya da gruplar arasındaki amaç farklılıkları nedeniyle ortaya çıkmaktadır.<sup>29</sup> Bireyler ve gruplar amaçlar konusunda bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilirler. Amaç çatışmaları azaltılabildiği ve örgütte uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarısı ve etkililiği artmaktadır.<sup>43</sup> Rol çatışmaları ise ya bireyin aynı anda birden fazla rolü sergilemek zorunda kalmasından, ya sahip olduğu özellik ve yeteneklerin üstlendiği role uygun olmamasından ya da rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışları veya görevleri tam olarak algılayamamasından, rol belirsizliğinden kaynaklanmaktadır.<sup>39,45</sup>

Çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmaya çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği çatışma türü de kurumlaşmış çatışmalardır.<sup>43</sup> Beliren çatışma olarak ele alınan çatışma türü ise, özellikle emir komuta-kurmay pozisyonundaki çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalardır.<sup>29</sup>

### **2.2.3. Çatışma Nedenleri**

Örgütlerde farklı düzey ve türlerde görülen çatışmalar çok çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler genel olarak kişisel nedenler ve örgütsel nedenler

başlığı altında ele alınmaktadır.<sup>55,59</sup>

### **2.2.3.1. Kişisel Nedenler**

Örgütlerde çalışan bireyler, yaş, cinsiyet, değer, tutum, inanç, bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim düzeyi vb. birçok özellik bakımından birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar doğrultusunda da bireylerin kişilikleri, ulaşmak istedikleri amaçları, sahip oldukları statü ve rolleri de farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar da zaman zaman çalışanlar arasında anlaşmazlıklara neden olmaktadır.<sup>29,60</sup> Bununla birlikte kişilerin algılama farklılıkları, iletişim problemleri, anlama yetersizliği vb. faktörler de çatışmaya yol açan kişisel nedenler arasındadır.

Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri ve bu özelliklere göre farklı bakış açıları, farklı tutum ve farklı davranışlar sergilemeleri örgütlerde çatışmanın oluşmasında en önemli nedenlerden biridir. Baskıcı, öz saygısı düşük, değişime kapalı kişilik yapılarına sahip olan bireylerin daha çok çatışma yaşadıkları belirtilmektedir.<sup>43,61-63</sup> Bununla birlikte çok hırslı, mükemmeliyetçi, mücadeleci, bireysel başarısına önem veren, kazanmak için her şeyi yapan kişilerin de çalışma gruplarında rekabet halinde bulundukları kişilerle çatışma yaşadıkları ifade edilmektedir. Daha sakin, affedici, olayları oluruna bırakan, iddia ve yarıştan hoşlanmayan kişilikler de aynı çalışma ortamı içinde diğer kişilik özelliklerine sahip bireylerle çatışma yaşayabilmektedir.<sup>40,64</sup>

Örgütlerde çalışanların kişilik özelliklerinin farklı olması arzu ve ihtiyaçların ve dolayısıyla da ulaşmak istenilen amaçların da farklılaşmasına neden olmaktadır. Bireyler farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişmektedir. Hem bireysel amaçların farklı olması hem de bu amaçların içinde bulunulan örgütün amacı ile farklılık göstermesi çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında çatışmaların, anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olmaktadır.<sup>27,49,50</sup>

Çatışmaya yol açan kişisel nedenlerden bir diğeri de statü ve rol farklılıklarıdır. Örgüt içindeki belirli kişi veya gruplar kendilerinin veya başkalarının statülerini farklı algılayabilirler. Statü çatışmaları özellikle yaşça ve kıdemce daha eski olan bireylerin kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır.<sup>29,49</sup>

Bireylerin, birbirleri ile aralarında gerçekleştirdikleri iletişimde mesajın tam olarak iletilmemesi, alıcı tarafından tam olarak anlaşılamaması, geri bildirim yolu ile mesajın ulaşip ulaşmadığı, doğru anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilmemesi gibi durumlar sonucunda bireyler arasında yanlış anlaşılmalarda meydana gelmekte ve yanlış davranışlar görülebilmektedir. Bu da bireyler arasında çatışmalara yol açabilmektedir.<sup>65</sup>

İletişimde kullanılan sembollere alıcı ve gönderenin farklı anlamlar yükleme,<sup>65</sup> mesaj alış verişinin yetersiz olması, mesaj konusu ile ilgili önyargılardan dolayı mesajın yeterince algılanmaması,<sup>66</sup> kullanılan terimlerin yeterince bilinmemesi, ortak bir dil kullanılmaması, gerekli iletişim araçlarına sahip olamama gibi iletişimi olumsuz etkileyen durumlar da çatışmaya yol açabilecek nedenler arasında görülmektedir.<sup>29,67</sup>

#### **2.2.3.2. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel çatışma nedenlerinin başında örgüt yapısının büyüklüğünden kaynaklanan nedenler bulunmaktadır. Örgütün yapısal büyüklüğünün artmasıyla ast-üst arasında yüz yüze ilişkide bulunma ve birbirini tanıma olanağı azalmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Tüm bu durumlar da çatışma zemini oluşturmaktadır.<sup>46,68</sup> Örgütlerde çatışmaları körükleyen bir örgütsel iklim de varsa potansiyel çatışmadan algılanan çatışmaya dönüşebilmektedir.

Örgütlerde çalışanlar arasında iyi bir iş bölümü yapılamaması da çatışmaya yol açabilecek nedenler arasındadır. Yapılan iş bölümü sonucunda birey ya da grupların

kendi işlerini diğer işlere göre daha öncelikli ve önemli olarak görmeleri, bazı kişilere sürekli aynı görevin verilmesi sonucu monotonluk ve bıkkınlığın yaşanması,<sup>69</sup> yeni görevlerle birlikte rol farklılıklarının yaşanması,<sup>67</sup> çalışanlara yapabileceğinden fazla iş verilmesi<sup>70</sup> gibi yaşanan durumlar çatışma havası oluşturabilmektedir.

Örgüt içinde yer alan birey, grup veya bölümlerin örgüt içindeki etkinliklerini arttırma, kendi fikirlerini veya isteklerini, diğer birey, grup veya bölümlere benimsetme, etkileme ve gücü ele geçirme çabaları da aynı amacı güden diğer birey, grup ya da bölümlerin tepkisiyle karşılaşır ve çatışma ortamına neden olur.<sup>29</sup> Ayrıca kişi veya birimlerin daha iyi hizmet verebilmek için daha fazla kaynağa sahip olmak ve bu kaynakları elde etmeyi istemek, kaynakları ortak olarak kullanmak zorunda kalmak<sup>68</sup> gibi durumlar da örgütteki işbirliğini azaltmakta ve kaynak dağılımı konusunda anlaşmazlığa neden olabilmektedir.

Kaynaklar gibi ödüllerin de sınırlı olması, ödüllerin kişileri rekabete sokması, değerlendirmelerin yanlış yapılması, kıskançlıkların yaşanması vb. durumlar örgütte çalışanlar arasında güç birliği yerine birbirini zayıflatan, birbirine zarar vermeyi hedefleyen olumsuz davranışların oluşmasına ve sonuçta da çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir.<sup>71,72</sup>

Örgütlerin küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için gerçekleştirdikleri değişimler ve bu değişim sürecinde yaşanan bazı durumlar da en yaygın görülen örgütsel çatışma nedenleri arasındadır. Çalışanların değişime hazır olmamaları, çıkar kaybı, rol ve statülerde değişimler, bilinmeyen korkusu, bilgi eksikliği, değişime açık olmayan kişilik yapıları ve gelecek kaygılarından dolayı değişime direnç göstermeleri özellikle de ast – üst arasında çatışmalara neden olmaktadır.<sup>29,67,72</sup> Bu değişim sürecinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzının

astlar tarafından benimsenmemesi ve kabul görmemesi de çatışmaya zemin hazırlamaktadır.<sup>46</sup>

#### **2.2.4. Çatışmanın Sonuçları**

Yaşanan çatışmalar, hem bireyler hem de örgütler açısından birçok olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar çatışmanın niteliği, tarafların yaklaşımları ve sonuçlarına yönelik toplumsal yargılara bağlı olarak değişmektedir.<sup>68,73</sup>

##### **2.2.4.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları**

Örgütlerde çatışmaların kaçınılmaz olduğu kabul edilmekte ve belli bir ölçüde de olması istenmektedir. Çatışmaların belli bir ölçüde yaşanması ya da etkili bir şekilde yönetilmesinin birçok yarar sağladığı belirtilmektedir.<sup>57,68</sup>

İşlevsel çatışmalar olarak adlandırılan bu çatışmalar, örgütte farklı ve yeni fikirlerin ortaya konmasına izin verdiğinde kararların daha etkili alınmasını ve çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olmasını sağlamaktadır.<sup>67</sup> Bu tür çatışmalar örgütün üzerindeki hantallığı, durağanlığı ve tekdüzeliği ortadan kaldırarak güç dengesini sağlamaya, çalışanlar arası iletişimi geliştirmeye, örgütsel gelişmeyi sağlamaya ve örgüt içindeki farklılıkları yönetmeye yardım etmektedir.<sup>54</sup>

Karip'e göre de iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan çatışmalar, çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesini, çalışanların psikolojik olgunluk geliştirmesini, bireylerin hem kendine hem de başkalarına saygı duymasını, iş etkililiğinin ve verimliliğinin gelişmesini, problemlere daha iyi çözümler üretilmesini, monotonluğun azalmasını ve uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamaktadır.<sup>74</sup> Tüm bunların yanı sıra pasif davranan kişilerin çatışma sürecinde aktif davranarak kendi görüş ve düşüncelerini açıklamalarına fırsat sağlama, problemlerin çözülmesiyle çalışanların moralini yükseltme ve kendilerine güveni artırma, çalışanların



kendi eksikliklerini görme ve bu eksiklikleri giderme fırsatı verme gibi yararlarından da söz edilmektedir.<sup>45</sup>

#### **2.2.4.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları**

Çatışmaların birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, etkili bir biçimde yönetilmediğinde de istenmeyen bazı durumlara yol açabilmektedir. Çatışan tarafların stres düzeyinin yükselmesi, çalışma enerjilerinin işe yönelik değil yanlış yönde kullanılması, iş veriminin ve kalitesinin azalması, kaynakların yanlış kullanılması ve hatta kronikleşmiş çatışmalar sonucu örgütlerin yok oluşuna kadar giden bir çok olumsuz durum yaşanabilmektedir.<sup>23</sup> Ayrıca çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin bozulmasına, performansın düşmesine, örgüt ikliminin bozulmasına, güvensizlik ve şüphecilik yaşanmasına, düşmanlık hislerine ve saldırgan davranışlara, stres düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların işten bıkkınlık yaşamalarına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve değişime karşı direnç gösterilmesine, moral ve iş doyumunun azalmasına ve hatta sabotaja yol açabildiği belirtilmektedir.<sup>37,75</sup>

#### **2.2.5. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**

Örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi, çatışmaların olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesi, olumlu sonuçlarının ise mümkün olduğunca artırılması için etkili stratejiler kullanılarak yönetilmesi gerekir.<sup>1</sup>

Çatışma yönetimi, çatışan tarafların ya da çatışmanın dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilme girişimleridir ve amacı, çatışan taraflar arasında uzlaşmanın ya da anlaşmanın sağlanmasıdır.<sup>23</sup> Çatışma yönetiminde, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesi kontrol altına alınarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluk belirli yönde sonuçlandırabilme girişimleri olarak <sup>29,76</sup> Bu yönlendirme bir süreç halinde gerçekleşmektedir. Çatışma yönetim süreci, çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini,

çatışmanın doğru tanımlanmasını, nedenlerinin ve taraflarının belirlenmesini, hangi aşamada olduğunun belirlenmesini, tarafların çatışmaya karşı uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesini, çözüm yollarının belirlenmesini ve en uygun çözüm yolunun uygulanmasını ve tüm bunların yapılabilmesi için de uygun çatışma çözme yaklaşımlarının kullanılmasını gerektirir.<sup>67,77</sup>

Çatışma çözümünde kullanılan yaklaşımlarının genel olarak bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olarak belirlendiği<sup>78</sup> ve çatışma yönetim yaklaşımının, çatışmanın tipi, kaynağı, tarafların rollerinden ve durumsal koşullardan etkileneceği belirtilmektedir.<sup>37,79</sup>

#### **2.2.5.1. Kaçınma**

Çatışma yaşayan tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda, çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme yaklaşımı kullanılmaktadır.<sup>23,80</sup> Kaçınan kişi, başa çıkılması gereken bir çatışmanın varlığını kabul etmez, kenara çekilir ve sorumluluğu karşı tarafa bırakmak ister. Böyle bir durumda da ne kendi beklentilerini ne de karşı tarafın beklentilerini tatmin etmiş olur.<sup>81</sup>

Yöneticiler de açıkça taraf olmaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez, çatışmayı görmezlikten gelir. Bu durumda da çatışma ile ilgili alınacak kararlar gecikir ve çatışma çözülmemez.<sup>29</sup> Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla daha yıkıcı sonuçlara yol açabilirler.<sup>82</sup>

Kaçınma yaklaşımı, çatışmayı çözmenin mümkün olmadığı, taraftar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişim kurulmasını engelleyici nitelikte olduğu, yüzleşmenin getireceği zararın çözümün getireceği faydadan daha fazla olduğu durumlarda ve çatışmayla ilgili yeterince bilgi sahibi olmayan tarafın bilgi edinmek için zaman kazanması gerektiği durumlarda kullanılabilecek bir yaklaşımdır.<sup>74</sup> Ancak çatışma

konusunun taraflardan birisi için önemli olduğu, acele hareket edilmesi gereken veya tarafların beklemek istemediği durumlarda da bu yaklaşımın kullanılmaması gerektiği belirtilmektedir.<sup>37</sup>

#### **2.2.5.2. Ödün Verme (Uyma)**

Uyma yaklaşımında çatışan taraflardan biri kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadır. Uyan taraf, karşı tarafın ilgilerini ve beklentilerini karşılayabilmek için fedakârlık yapar ve özveride bulunur. Özveri ve fedakârlık, karşı tarafın isteklerini yerine getirebilmek için cömertlik, karşısındaki düşünme, yardımseverlik veya itaat şeklinde görülebilir. İtaat eden taraf, kendisinin beklentilerini karşı tarafın beklentilerine kurban eder.<sup>29,81</sup>

Uyma, taraflardan birinin daha iyi bir çözüme sahip olduğu, gelecekte çatışmanın daha da şiddetlenebileceği veya taraflar arasındaki ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği durumlarda etkili olarak kullanılabilecek bir yaklaşımdır.<sup>23,29,68</sup> Genellikle de astlarla üstler arasında yaşanan çatışmalarda astların durumu kurtarmak amacıyla kullandıkları bir yaklaşımdır.<sup>74</sup>

#### **2.2.5.3. Uzlaşma**

Bu yaklaşım karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için çatışan tarafların bazı şeylerden vazgeçmesine dayalı olan ve tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdikleri kadar karşı tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdiği bir yaklaşımdır.<sup>74</sup> Uzlaşma yaklaşımı, verme-alma veya paylaşmayı, karşılıklı ödün vermeyi veya orta bir noktada buluşmayı içerir. Uzlaşan taraflar, hükmetme veya uyma yaklaşımından daha az ödün verir.<sup>81</sup> Uzlaşma, ortak bir karara ulaşılamayan veya çabuk ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulan, uzamış çatışmalarda, güçlerin eşit olduğu ve zaman baskısının yaşandığı durumlarda etkili olarak kullanılabilecek bir yaklaşımdır.<sup>37</sup>

#### 2.2.5.4. Tümleştirme (Bütünleştirme)

Problem zmeyle de ilgili olan bu yaklaşım açıklığa, bilgi alışverişine ve her iki taraf için de kabul edilebilir zm geliştirmeye dayanan bir yaklaşımdır.<sup>37,79,81</sup> Her iki tarafın da ortak bir zme ulaşabilmesi için problemi açıklamayı ve problemle ilgili olarak ortamı yatıştırıcı fikirler üretmeyi, ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutmayı ve başarılı zmler ortaya çıkarmayı içermektedir.<sup>83</sup> Bütünleştirme yaklaşımının uygulanması bireylerin ilişkilerini güçlendirmekte ve olası çatışmaların başarılı bir Şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.<sup>84</sup>

Bu yaklaşımda amaç kimin kazandığı, kimin kaybettiği veya kimin haklı kimin haksız olduğunu belirlemek değil, amaç her iki taraf için de fikir ayrılıklarını belirleyerek en iyi zm bulabilmektir. Taraflar anlaşmaya varılncaya kadar fikirlerini açıkça ortaya koyarlar ve karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler.<sup>23,85</sup> Asıl amaç çatışmaların temelindeki nedenlere inerek sorunları zmek olduğu için de çatışmaların yönetiminde kullanılan en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir.<sup>86</sup>

Btnleştirmenin karmaşık durumlarla etkili Şekilde başa ıkabilmede, taraflardan birisinin yalnız başına problemi zemediği ve daha iyi bir sonuca varabilmek için tarafların fikirlerinin sentezine ihtiyaç duyulduğu durumlarda uygun olduğu ancak zamanın kısıtlı olmaması gerektiği vurgulanmaktadır.<sup>37</sup>

#### 2.2.5.5. Hükmetme

Hükmetme yaklaşımı kazan-kaybet anlayışına ve kişinin kendi gücünü, otoritesini vb. kullanarak kendi amaçlarına ulaşmaya çalışmasına odaklıdır.<sup>79</sup> Karşı tarafı kendi zmmzn haklı olduğuna inandırmaya çalışmak, karşı tarafı problemin çıkmasından sorumlu olduğunu kabul ettirmeye zorlamak vb. davranışlar hükmetmeye örnek olarak verilebilir.<sup>79,87,88</sup>

Bu yaklaşım, çatışmanın daha başlangıç aşamasında yöneticinin bu çatışmanın örgüte olan zararlarını ortaya koyması ile başlar. Çatışmanın devam etmesi halinde, tarafları cezalandıracağını, çatışmanın sona ermesi halinde ise tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklar.<sup>89</sup> Cezalandırma yoluyla baskı yapma, açık bir çatışmanın sonuçlandırılmasında etkili olmakla birlikte, çatışmanın nedenine inilerek bu nedenler yok edilmediğinden, çatışma etkili bir şekilde çözülmemektedir. Çözülmemeyen fakat sindirilen çatışmalar da işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi farklı yollarla tekrar ortaya çıkmakta, işbirliğini azaltmakta ve verimliliği azaltmaktadır.<sup>1,88</sup> Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında çatışmaların çözülmesinde en kestirme yol olarak kullanılsa da uzun dönemde, örgütsel verimliliği sağlama açısından etkili değildir.<sup>23</sup> Hükmetme, acil ve önemli kararlar alınması gereken durumlarda, astların etkili karar verme için gerekli bilgilere sahip olmadıkları durumlarda etkili olarak kullanılabilecek bir yaklaşımdır.<sup>23,29</sup>

Yaşanan çatışmaların algılanması, yorumlanması, çatışma karşısında gösterilen tutumlar ve çözümü konusunda hangi yaklaşımın kullanılıp kullanılmayacağı çatışma ile ilgili koşullara bağlı olduğu kadar tarafların kişilik özelliklerine de bağlıdır.

Kişilik özellikleri açısından sosyal yönü kuvvetli, başkalarıyla beraber olmaktan hoşlanan, olumlu düşünen, iyimser olan<sup>90-92</sup> grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kuran,<sup>93</sup> sıcakkanlı, girişken, aktif<sup>94</sup> olan yani dışa dönük olan kişilerin çatışma çözümünde içe dönük kişilere göre daha olumlu tutum sergiledikleri düşünülmektedir.

Duygusal kararsızlık, utangaç, suçluluk hissetme, kötümser ve düşük öz-saygı gibi negatif duygulara eğilimli olan<sup>95</sup> kaygı, öfke ve depresyon gibi olumsuz duygular sergileyen, heyecanlı-endişeli bir yapı, güvensizlik ve sinirlilik gibi özellikler gösteren yani duygusal dengeleri sürekli değişme eğilimi olan nevrotik kişiler<sup>96</sup> özellikle stresli durumlar karşısında endişe ve depresyon yaşamakta, uyumsuz davranışlar

sergileyebilmekte ve aşırı inatçı, aşırı duygusal ve aşırı heyecanlı kişilik yapısı gösterebilmektedirler.<sup>97</sup> Bu kişilik yapısına sahip bireylerin çatışma çözümünde çok tutarlı davranamayacakları, uygun yaklaşım kullanılmadığında sonuçlarından olumsuz etkilenecekleri düşünülmektedir.

Sempatik, güven verici, sevecen, sıcakkanlı, alçakgönüllü, işbirliği yapan ve fedakârlık gösteren,<sup>95,98</sup> vicdanlı, saygılı, esnek<sup>92,95</sup> uyumlu (geçimli) kişiler de bir konuda başkaları ile kolayca hemfikir olmaya eğilimli kişilerdir.<sup>94,99</sup> Uyumlu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, birlikte hareket etmeyi isteyen,<sup>100</sup> daha uzun arkadaşlık ilişkileri kurabilen, çevresindeki bireylerin mutlulukları için kendi isteklerinden vazgeçebilen,<sup>101</sup> kendi ihtiyaçlarından önce başkalarını düşünen, kişiler arası ilişkilerde alttan alma eğiliminde olan ve iyi iletişim kuran kişilerdir.<sup>98</sup> Bu yapıdaki bireyler kişiler arası ilişkilerde kolaylaştırıcı, sempatik ve güvenilir olarak görüldükleri için başkaları tarafından da çabuk kabul görürler.<sup>98,102,103</sup> Bu nedenle de hem çatışma yaşayan taraf olması durumunda hem de çatışmayı çözmek durumunda olan bir yönetici olma durumunda daha yapıcı bir tutum sergileyecekleri düşünülmektedir. Uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş hayatında, yöneticilik pozisyonunda ve özellikle hizmet sektörüne dayalı işlerde daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır.<sup>102,103</sup>

Sorumluluk duygusu diğer bir deyişle öz disiplini yüksek olan, hedefe yönelik çalışan, tutarlı, titiz,<sup>94,104</sup> planlı, düzenli, kararlı,<sup>105</sup> azimli, güvenilir, başarı odaklı<sup>95,99</sup> olan bireyler ise başkaları tarafından zeki ve güvenilir olarak nitelendirilirler. Ancak bu kişiler bazen de mükemmeliyetçi veya işkolik olarak görülüp, tutucu ve sıkıcı olarak değerlendirilebilirler.<sup>106</sup> Bu özelliklere sahip bireylerin her türlü görevde başarılı olma olasılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir.<sup>93</sup> Bu başarılarını yaşanan çatışmaların çözümünde de sürdürecekleri düşünülmektedir.

Analitik düşünen, meraklı, bağımsız, yaratıcı, geleneksel olmayan, orijinal düşüncelere sahip, hayal gücü kuvvetli, geniş ilgi alanlarına sahip, cesur, değişiklikleri seven, sanata ilgi duyan<sup>94,101</sup> yeniliğe açık bireyler de<sup>104</sup> kurallar konusunda daha esnektirler, cinsiyetlerin geleneksel rollerini reddederler ve yeni deneyimlere ilgiyle yaklaşırlar. Genel olarak kendilerini bağımsız ve özgün bireyler olarak tanımlarlar.<sup>107</sup> Gelişime açık olan bireyler, özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fayda sağlarlar.<sup>93</sup> Bu kişilerin çatışma çözümünde yeni fikirler üretebilecekleri ve yeni fikirleri daha kolay kabul edebilecekleri, daha analitik düşünecekleri ve yeni deneyimler kazanmak isteyecekleri düşünülmektedir.

#### **2.2.6. Hemşirelikte Çatışma Yönetimi ve Kişilik**

Sağlık kurumları, insanlar için yaşamsal önem taşıyan sağlık hizmetlerini üreten, yapısal, teknolojik ve çevresel özellikleri nedeniyle sürekli bir değişim halinde bulunan, diğer çalışma alanlarına göre en yüksek uzmanlaşma düzeyine sahip, zamanla yarışılan, birçok insanla çoğu zaman da sağlığı bozulmuş insanlarla etkileşim içinde bulunulması gereken, günümüzün en karmaşık organizasyonlarıdır. Bu nedenle de çatışmaların en çok yaşandığı kurumlardır.<sup>8-10</sup>

Sağlık kurumları içinde sağlık ekibinin merkezinde bulunan ve her ekip üyesi ile birlikte çalışmak zorunda olan aynı zamanda da bireylerin sağlık gereksinimlerini gidermekle sorumlu olan hemşireler görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler, statü farklılıkları<sup>8,108,109</sup>, ekip üyeleri arasındaki uyumsuzluklar<sup>9,10,110,111</sup>, malzeme eksikliği, eleman eksikliği, stres<sup>9,13,112</sup> vb. bir çok nedenle gerek ekip üyeleri gerek yöneticileri gerekse sağlık bakım hizmeti verdikleri birey yakınları ile en fazla çatışma yaşayan ekip üyeleridir. Hemşirelerin yaşadıkları bu çatışmaların uygun yaklaşımlar kullanarak yönetmesi çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesini, bakım kalitesinin artmasını<sup>113</sup> sağlayacak ve ekonomik kayıpları da azaltacaktır.<sup>9,10,112</sup> Yapılan

Çalışmalarda hemşirelerin çatışma durumunda genellikle sırasıyla tümleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir.<sup>9-12</sup> Yapılan diğerk araştırmalarda yönetici hemşirelerin sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandığı saptanmıştır.<sup>13,114-116</sup>

Hemşirelik ğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada en fazla tümleştirme ve ödün verme yöntemlerini en az ise hükmetme yöntemini kullandıkları bulunmuştur.<sup>16</sup>

Bu yöntemlere yönelmelerini sağlayan nedenler bilinmemektedir. Ancak bu nedenlerden birisinin hemşirelerin kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir. Hemşireliğin hala kadın ağırlıklı bir meslek olmasının, kadınların da genel olarak kişilik özelliklerinin, beklentilerinin, olaylara bakış açılarının benzer olmasının çatışma yönetiminde de benzer yaklaşımları sergilemelerine<sup>74</sup> yol açtığını düşündürmektedir. Ancak yapılan literatür incelemesinde farklı alanlarda çalışanların kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi ile ilişkisini inceleyen çalışmalara<sup>4-7,18-22</sup> rastlanmasına karşın hemşirelerin kişilik özelliklerinin çatışma yönetim yaklaşımları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu durum konuyla ilgili literatür bilgisine olan ihtiyaç ortaya koymuş ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur.



### **3. MATERYAL VE METOT**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Türü**

Bu araştırma hemşirelerin sahip oldukları kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı ve ilişki arayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir.

#### **3.2. Araştırma Soruları**

1. Hemşirelerin kişilik özellikleri nasıldır?
2. Hemşirelerin çatışma yaşama sıklığı nedir?
3. Hemşirelerin çatışma yaşadıkları kişiler kimlerdir?
4. Hemşirelerin kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımları nelerdir?
5. Hemşirelerin kişilik özellikleri çatışma yönetim yaklaşımlarını etkilemekte midir?

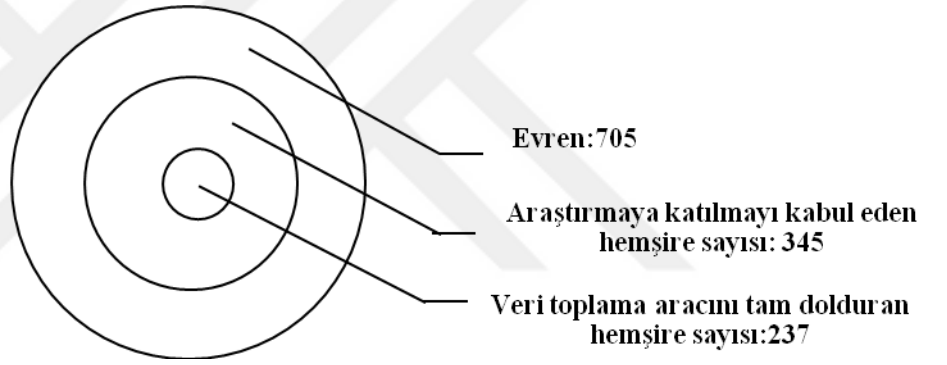
#### **3.3. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman**

Araştırma, Aralık 2013 - Şubat 2016 tarihleri arasında Erzurum il merkezinde bulunan ve Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı olarak hizmet sunan 3 hastanede yürütülmüştür. Bu hastanelerden;

- Erzurum Kamu Hastaneleri Birliği' ne bağlı Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi 980 yatak kapasiteli olup araştırma verilerinin toplandığı dönemde 550 hemşire çalışmaktaydı.
- Erzurum Kamu Hastaneleri Birliği' ne bağlı Palandöken Devlet Hastanesi, 220 yatak kapasiteli olup araştırma verilerinin toplandığı dönemde 110 hemşire çalışmaktaydı.
- Erzurum Kamu Hastaneleri Birliği' ne bağlı Nenehatun Kadın Doğum Hastanesi ise 80 yatak kapasiteli olup araştırma verilerinin toplandığı dönemde 45 hemşire çalışmaktaydı.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, araştırma kapsamına alınan hastanelerde görev yapan tüm hemşireler (N=705 hemşire) oluşturmuştur. Araştırmada örneklem seçim yöntemine gidilmeden verilerin toplandığı tarihler arasında ulaşılabilen, izinli, raporlu vb. olmayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden (n=345) tüm hemşireler araştırma kapsamına alınmıştır. Ancak Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden 141, Palandöken Devlet Hastanesi'nden 77 ve Nenehatun Kadın Doğum Hastanesi'nden 19 hemşire olmak üzere toplam 237 hemşire veri toplama aracını tam olarak doldurmuştur. Veri toplama aracının geri dönüş oranı % 68.7'dir. (Şekil 3.1).



Şekil 3.1. Evren ve Örneklem Diyagramı

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak hemşirelerin kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili soruları içeren “Kişisel Bilgi Formu” ile “Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği” ve “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri -II ”ni içeren bir anket formu kullanılmıştır.

**Kişisel Bilgi Formu:** Araştırmacı tarafından hazırlanmış olan form hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik olan yaş, cinsiyet, pozisyon, çalışılan hastane, mesleki deneyim vb. sorular ile çalıştığı birimde genel olarak ne

sıklıkla çatışma yaşadıkları ve en fazla kimlerle çatışma yaşadıklarını sorgulayan toplam 16 sorudan oluşmaktadır (EK-2).

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (BFKÖ Ölçeği) :** John, Donahue ve Kentle tarafından 1991 yılında geliştirilen bu ölçek Alkan tarafından 2007 yılında dilimize uyarlanmış ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.<sup>117</sup> Ölçek 44 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan açıklık 5.10.15.20.25.30.35.40.41.44. sorumluluk 3.8.13.18.23.28.33.38.43. duygusal dengesizlik 4.9.14.19.24.29.34.39. dışadönüklük 1.6.11.16.21.26.31.36. ve geçimlilik 2.7.12.17.22.27.32.37.42. maddelerini içermektedir. Ölçek 5’li Likert tipi (1- Hiç katılmıyorum, 5-Çok Fazla Katılıyorum,) puanlanmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde ölçeği oluşturan alt boyutlardan alınan ortalama puanlar esas alınmakta ve en yüksek ortalamaya sahip olan alt boyut bireyin kişilik yapısını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değerlerinin toplamda .87, alt boyutlarda ise .67- .89 arasında olduğu belirtilirken, bu çalışmada ölçeğin alt boyut Cronbach Alfa değerleri .80 -.88 arasında bulunmuştur (EK-4).

**Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri- II (ROCI-II):** Rahim tarafından bireylerin örgütlerde yöneticiler, astlar ve diğer çalışanlarla yaşadıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çözüm yöntemlerini saptamak amacıyla 1983 yılında geliştirilen ölçek 28 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır.<sup>118</sup> Bu boyutlardan tümleştirme 1.5.12.22.23.28. ödün verme 2.11.13.19.24. hükmetme 8.9.18.21.25. uzlaşma 4.7.10.14.15.20. kaçınma 3.6.16.17.26.27. maddelerini içermekte ve ifadeler 5’li Likert tipinde (1-Çok az, 5-Her zaman) puanlanmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde ölçeği oluşturan alt boyutlardan alınan ortalama puanlar esas alınmakta ve en yüksek ortalamaya sahip olan alt boyut kişinin tercih ettiği çatışma yönetim yaklaşımını göstermektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirliği ilk olarak 1994 yılında Gümüşeli tarafından test edilmiştir. Gümüşeli ‘nin analiz sonuçlarına göre

ROCI-II'nin Cronbach Alfa katsayısı toplamda .81, alt boyutlarda ise .72-.77 arasında olduğu belirtilirken, bu araştırmada Cronbach Alfa katsayılarının .78 - .89 arasında olduğu bulunmuştur.(EK-3)

### **3.6. Verilerin Toplanması**

Veri toplama sürecinde araştırma kapsamına alınan hastanelerde gece ve gündüz vardiyalarında çalışan tüm hemşirelere (N=705) ulaşılmaya çalışılmış, araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Ancak izinli, ya da raporlu olma, anketi doldurmak istememe vb. nedenlerle 345 hemşireye ulaşılabilmektedir. Araştırmayı kabul eden hemşirelere (n=345) anket formu dağıtılmış ve doldurulan anketler birkaç gün sonra geri alınmıştır. Toplanan anketler tek tek kontrol edilmiş ve eksik doldurulan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Verilerin tam olarak geri dönüş oranı %68.7'dir ve değerlendirme bu tam olarak doldurulan 237 anket formu üzerinden yapılmıştır. (n=237)

### **3.7. Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırmada elde edilen veriler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra bir istatistik uzmanı tarafından SPSS 18.00 istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde Cronbach Alfa Katsayısı, frekans ve yüzde dağılımı, tanımlayıcı istatistikler, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi, Basit Doğrusal Regresyon analizi, t testi kullanılmıştır.

### **3.8. Araştırmanın Değişkenleri**

Hemşirelerin kişilik özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenini, hemşirelerin çatışma yönetim yaklaşımları ise bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

### **3.9. Araştırmanın Etik İlkeleri**

Araştırma sürecine başlamadan önce Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Etik Kurulu onayı (EK-5) ile verilerin toplanacağı kurumlardan yazılı resmi izinler (EK-6) alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-2 (ROCI-II) ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği'ni geliştiren yazarlardan bu araçların kullanılabilmesi için e-posta yolu ile izin alınmıştır (EK-7,8)

Veri toplama aşamasında da hemşireler araştırma hakkında bilgilendirilerek araştırmaya katılmaya gönüllü olan hemşirelerin sözlü onamları alınmıştır. Ayrıca hemşirelere araştırmaya katılmaları durumunda verdikleri bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece bu araştırmada kullanılacağı belirtilerek “Gizlilik ve Gizliliğin Korunması” ilkesine özen gösterilmiştir.

### **3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlü Yönleri**

Araştırma, Erzurum Kamu Hastaneleri Birliği' ne bağlı Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Nenehatun Kadın Doğum Hastanesi ve Palandöken Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerle sınırlıdır. Bu nedenle çalışmanın sonuçları bu hastanelerde çalışan ve araştırmaya katılan hemşirelere genellenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların hemşirelerin kendi ifadelerine dayalı olması, literatürde araştırma konusu ile ilgili yapılmış çalışmaların oldukça sınırlı olması, hemşirelerle ilgili çalışmalara rastlanmaması da araştırmanın diğer sınırlılıklarıdır. Ancak bu araştırmanın konu ile ilgili hem sağlık alanında hem de hemşireler üzerinde yapılan ilk çalışmalardan olması araştırmanın güçlü yanını oluşturmaktadır.

## 4. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular tablolar eşliğinde aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Hemşirelerin Kişisel ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (n=237)

| Kişisel özellikler                         |                                     | n   | %           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|-----|-------------|
| Yaş                                        | 18-22                               | 30  | 12.7        |
|                                            | 23-27                               | 82  | <b>34.6</b> |
|                                            | 28-32                               | 61  | 25.7        |
|                                            | 33-37                               | 37  | 15.6        |
|                                            | 38 yaş ve üstü                      | 27  | 11.4        |
| Cinsiyet                                   | Bayan                               | 214 | <b>90.2</b> |
|                                            | Erkek                               | 23  | 9.8         |
| Medeni Durum                               | Evli                                | 150 | <b>64.3</b> |
|                                            | Bekâr                               | 87  | 36.7        |
| Çalışılan Hastane                          | Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi | 141 | <b>59.5</b> |
|                                            | Palandöken Devlet Hastanesi         | 77  | 32.5        |
|                                            | Nenehatun Kadın Doğum Hastanesi     | 19  | 8.0         |
| Çalışılan Birim                            | Cerrahi servisler                   | 94  | <b>39.7</b> |
|                                            | Dâhili servisler                    | 93  | 39.2        |
|                                            | Diğer                               | 50  | 21.1        |
| Pozisyon                                   | Servis hemşiresi                    | 200 | <b>84.4</b> |
|                                            | Yönetici hemşire                    | 37  | 15.6        |
| Çalışma şekli                              | Kadrolu                             | 226 | <b>95.4</b> |
|                                            | Sözleşmeli                          | 8   | 3.4         |
|                                            | Şirket aracılığı ile                | 3   | 1.2         |
| Eğitim Durumu                              | Sağlık Meslek Lisesi                | 43  | 18.1        |
|                                            | Ön lisans                           | 36  | 15.2        |
|                                            | Lisans                              | 147 | <b>62.0</b> |
|                                            | Yüksek lisans-Doktora               | 11  | 4.7         |
| Mesleki Deneyim                            | 0-5 yıl                             | 122 | <b>51.5</b> |
|                                            | 6-10 yıl                            | 61  | 25.8        |
|                                            | 11-15 yıl                           | 20  | 8.4         |
|                                            | 16-20 yıl                           | 18  | 7.6         |
|                                            | 21 yıl ve üzeri                     | 16  | 6.7         |
| Kurumdaki çalışma süresi                   | 0-5 yıl                             | 194 | <b>81.9</b> |
|                                            | 6-15 yıl                            | 38  | 16.0        |
|                                            | 16 yıl ve üzeri                     | 5   | 2.1         |
| Servisteki çalışma süresi                  | 0-5 yıl                             | 214 | <b>90.3</b> |
|                                            | 6-15 yıl                            | 22  | 9.3         |
|                                            | 16 yıl ve üzeri                     | 1   | 0.4         |
| Çalıştığı Vardiya Türü                     | Sürekli gündüz                      | 100 | 42.2        |
|                                            | Sürekli gece                        | 27  | 11.4        |
|                                            | Bazen gündüz bazen gece             | 110 | <b>46.4</b> |
| Haftalık ortalama çalışma süresi           | 25-40 saat                          | 127 | <b>53.6</b> |
|                                            | 41-48 saat                          | 100 | 42.2        |
|                                            | 49 saat ve üzeri                    | 10  | 4.2         |
| Günlük bakım verilen ortalama hasta sayısı | 1-5 hasta                           | 44  | 18.5        |
|                                            | 6-15 hasta                          | 50  | 21.2        |
|                                            | 16 ve üzeri hasta                   | 143 | <b>60.3</b> |
| TOPLAM                                     |                                     | 237 | %100        |

Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel özellikleri incelendiğinde (Tablo 4.1), % 34.6'sının 23-27 yaş arasında, % 90.2'sinin bayan, % 64.3'ünün evli olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin mesleki özellikleri incelendiğinde ise (Tablo 4.1), % 59.5'inin Bölge Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalıştığı, % 39.7'sinin cerrahi servislerde, % 39.2'sinin de dâhili servislerde çalıştığı, % 84.4'ünün servis hemşiresi olarak görev yaptığı, % 95.4'ünün kadrolu olarak çalıştığı, % 62 'sinin lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin % 51.5'inin 0-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olduğu, %81.9'unun 0-5 yıldır aynı kurumda, % 90.3'ünün de 0-5 yıldır bulundukları birimde çalıştıkları, % 46.4'ünün bazen gündüz bazen de gece çalıştığı, %53.6'sının haftada ortalama 25-40 saat arası çalıştığı ve % 60.3'ünün günlük ortalama 16 ve daha fazla sayıda hastaya bakım verdikleri saptanmıştır (Tablo 4.1).

**Tablo 4.2.** Hemşirelerin Çatışma Yaşama Sıklığı (n=237)

| Çatışma sıklığı | N  | %           |
|-----------------|----|-------------|
| Ayda birkaç kez | 92 | <b>38.8</b> |
| Ayda bir        | 31 | 13.1        |
| Birkaç ayda bir | 44 | 18.6        |
| Yılda bir       | 70 | 29.5        |

Katılımcıların çatışma yaşama sıklığı ilgili bulgular değerlendirildiğinde (Tablo 4.2), hemşirelerin tamamının az ya da çok çatışma yaşadığı, sıklıkla da (% 38.8) ayda birkaç kez çatışma yaşadığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.3.** Hemşirelerin Çatışma Yaşadıkları Kişiler İle İlgili Bulguların Dağılımı (n=237)

| Çatışma yaşanan kişiler         | n   | %           |
|---------------------------------|-----|-------------|
| Hemşirelerle                    | 24  | 10.1        |
| Yöneticilerle                   | 11  | 4.6         |
| Hekimlerle                      | 15  | 6.3         |
| Hasta yakınları ile             | 105 | <b>44.3</b> |
| Diğer sağlık meslek üyeleri ile | 5   | 2.2         |
| Diğer personelle                | 9   | 3.8         |
| Birden fazla meslek üyesi ile   | 68  | 28.7        |

Hemşirelerin çatışma yaşadıkları kişiler ile ilgili bulguların dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.3) ise %44.3 hasta yakınları ile, % 2.2 diğer sağlık meslek üyeleri ile çatışma yaşadıkları saptanmıştır.

**Tablo 4.4.** Hemşirelerin Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-2 ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=237)

| Ölçekler                                           | Alt boyutlar         | n   | Min. | Max. | Aritmetik   |      |
|----------------------------------------------------|----------------------|-----|------|------|-------------|------|
|                                                    |                      |     |      |      | ortalama    | S.S. |
| <b>Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği</b>       | Dışa Dönüklük        | 237 | 1.75 | 4.63 | 3.18        | .46  |
|                                                    | Sorumluluk           | 237 | 1.78 | 4.67 | <b>3.31</b> | .45  |
|                                                    | Açıklık              | 237 | 2.00 | 4.70 | <b>3.31</b> | .52  |
|                                                    | Geçimlilik           | 237 | 1.78 | 4.44 | 3.15        | .41  |
|                                                    | Duygusal dengesizlik | 237 | 1.38 | 4.63 | 2.96        | .51  |
| <b>Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-2 (ROC-II)</b> | Tümleştirme          | 237 | 1.00 | 5.00 | <b>3.93</b> | .71  |
|                                                    | Ödün verme           | 237 | 1.00 | 5.00 | 3.03        | .74  |
|                                                    | Hükmetme             | 237 | .80  | 5.00 | 2.73        | .76  |
|                                                    | Kaçınma              | 237 | 1.00 | 5.00 | 3.04        | .75  |
|                                                    | Uzlaşma              | 237 | 1.00 | 5.00 | 3.57        | .71  |

Araştırmaya katılan hemşirelerin kişilik özellikleri değerlendirildiğinde (Tablo 4.4) en yüksek puan ortalamasını “Sorumluluk” alt boyutundan ( $\bar{X}=3.31\pm.45$ ) ve “Açıklık” alt boyutundan ( $\bar{X} = 3.31\pm.52$ ), en düşük puan ortalamasını ise “Duygusal dengesizlik” alt boyutundan ( $\bar{X} = 2.96\pm.51$ ) puan aldıkları ortaya çıkmıştır. Bu bulgular hemşirelerin çoğunlukla öz disiplini yüksek, hedefe yönelik çalışan, tutarlı, titiz, planlı, düzenli, kararlı, azimli, güvenilir, başarı odaklı kısaca sorumluluk sahibi bireyler ya da meraklı, bağımsız, yaratıcı, geleneksel olmayan, orijinal düşüncelere sahip, hayal gücü kuvvetli, değişiklikleri seven, yeniliğe açık bireyler olduklarını göstermektedir.

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri – II alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde ise (Tablo 4.4) hemşirelerin en yüksek puan ortalamasını



“Tümleştirme” ( $\bar{X} = 3.93 \pm .71$ ), en düşük puan ortalamasını ise “Hükmetme” ( $\bar{X} = 2.73 \pm .76$ ) alt boyutlarından aldıkları görülmüştür. Bu bulgular hemşirelerin yaşadıkları çatışmaları çözümlemede en fazla tümleştirme yaklaşımını, en az da hükmetme yaklaşımını kullandıklarını göstermektedir.

**Tablo 4.5.** Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri- II ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği’nin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri (n=237)

| ROCI-II Alt Boyutları \ BFKÖ Ölçeği Alt Boyutları |   |               |                |                |                |                      |
|---------------------------------------------------|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
|                                                   |   | Dışa Dönüklük | Sorumluluk     | Açıklık        | Geçimlilik     | Duygusal dengesizlik |
| Tümleştirme                                       | r | .087          | .276           | .288           | .134           | .175                 |
|                                                   | p | .182          | <b>.000*</b>   | <b>.000*</b>   | <b>.040***</b> | <b>.007**</b>        |
| Ödün verme                                        | r | .061          | .168           | .158           | .075           | .263                 |
|                                                   | p | .350          | <b>.010**</b>  | <b>.015***</b> | .254           | <b>.000*</b>         |
| Hükmetme                                          | r | .039          | .156           | .118           | .123           | .147                 |
|                                                   | p | .550          | <b>.016***</b> | .070           | .059           | <b>.024***</b>       |
| Kaçınma                                           | r | -.015         | .037           | .030           | .101           | -.006                |
|                                                   | p | .816          | .570           | .645           | .123           | .924                 |
| Uzlaşma                                           | r | .112          | .234           | .253           | .114           | .250                 |
|                                                   | p | .086          | <b>.000*</b>   | <b>.000*</b>   | .081           | <b>.000*</b>         |

\* p<0.001, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.05

Araştırma amacı doğrultusunda hemşirelerin kişilik özellikleri ile çatışma çözme yaklaşımları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 4.5.) ROCI- II’nin “Tümleştirme” alt boyutu ile BFKÖ Ölçeği alt boyutlarından “Sorumluluk” (r= .276, p=0.000) “Açıklık” (r= .288, p=0.000), “Geçimlilik” (r= .134, p= 0.040) ve “Duygusal dengesizlik” (r= .175, p= 0.007) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

ROCI- II’nin “Ödün verme” alt boyutu ile BFKÖ Ölçeği alt boyutlarından “Sorumluluk” (r= .168, p=0.010) “Açıklık” (r= .158, p=0.015) ve “Duygusal dengesizlik” (r= .263, p= 0.000) boyutları arasında; “Uzlaşma” alt boyutu ile de

“Sorumluluk” ( $r = .234$ ,  $p = 0.000$ ) “Açıklık” ( $r = .253$ ,  $p = 0.000$ ) ve “Duygusal dengesizlik” ( $r = .250$ ,  $p = 0.000$ ) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır (Tablo 4.5).

ROCI- II’nin “Hükmetme” alt boyutu ile BFKÖ Ölçeği alt boyutlarından “Sorumluluk” ( $r = .156$ ,  $p = 0.016$ ) ve “Duygusal dengesizlik” ( $r = .147$ ,  $p = 0.024$ ) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. ROC- II’nin “Kaçınma” alt boyutu ile BFKÖ Ölçeği alt boyutları arasında ise anlamlı ilişkilerin olmadığı ( $p > 0.05$ ) ortaya çıkmıştır (Tablo 4.5).

BFKÖ Ölçeği’nin “Dışa Dönüklük”, “Sorumluluk”, “Açıklık”, “Geçimlilik”, ve “Duygusal dengesizlik” alt boyut puan ortalamalarının ROCI- II’nin “Tümleştirme”, “Ödün verme”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” alt boyut puan ortalamalarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.6).

Yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde (Tablo 4.6.) ROCI- II’nin “Tümleştirme” alt boyutunun BFKÖ Ölçeği alt boyutları ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ( $R = .352$ ,  $R^2 = .124$ ,  $p < 0.05$ ), hemşirelerin kişilik özelliklerinden “Sorumluluk” ve “Açıklık” boyutlarının çatışma yönetme yaklaşımlarından “Tümleştirme” boyutunun toplam varyansının % 12’sini açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon katsayısına ( $\beta$ ) ve t testi sonuçlarına göre hemşirelerin kişilik özelliklerinden “Sorumluluk” ve “Açıklık”ın çatışma yönetme yaklaşımlarından “Tümleştirme” üzerinde düşük düzeyde etkili ancak anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6.** Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (n=237)

|             | Değişken                                   | Standart             |      | Beta  | t      | p           |
|-------------|--------------------------------------------|----------------------|------|-------|--------|-------------|
|             |                                            | B                    | Hata |       |        |             |
| Tümleştirme | Sabit                                      | 2.291                | .426 |       | 5.383  | .000        |
|             | Dışa Dönüklük                              | -.187                | .115 | -.012 | -1.621 | .106        |
|             | <b>Sorumluluk</b>                          | .337                 | .124 | .215  | 2.727  | <b>.007</b> |
|             | <b>Açıklık</b>                             | .348                 | .104 | .253  | 3.335  | <b>.001</b> |
|             | Geçimlilik                                 | -.055                | .127 | -.032 | -.429  | .668        |
|             | Duygusal dengesizlik                       | .048                 | .097 | .034  | .491   | .624        |
|             | R=.352                                     | R <sup>2</sup> =.124 |      |       |        |             |
|             | F <sub>(5, 230)</sub> =6.505 <b>p=.000</b> |                      |      |       |        |             |
| Ödün verme  | Sabit                                      | 1.724                | .455 |       | 3.786  | .000        |
|             | Dışa Dönüklük                              | -.098                | .123 | -.061 | -.797  | .426        |
|             | Sorumluluk                                 | .116                 | .132 | .071  | .880   | .380        |
|             | Açıklık                                    | .124                 | .112 | .087  | 1.113  | .267        |
|             | Geçimlilik                                 | -.045                | .136 | -.025 | -.331  | .741        |
|             | <b>Duygusal dengesizlik</b>                | .325                 | .103 | .225  | 3.139  | <b>.002</b> |
|             | R=.281                                     | R <sup>2</sup> =.079 |      |       |        |             |
|             | F <sub>(5, 230)</sub> =3.957 <b>p=.002</b> |                      |      |       |        |             |
| Hükmetme    | Sabit                                      | 1.582                | .474 |       | 3.334  | .001        |
|             | Dışa Dönüklük                              | -.129                | .129 | -.078 | -1.002 | .,317       |
|             | Sorumluluk                                 | .151                 | .138 | .090  | 1.093  | .276        |
|             | Açıklık                                    | .087                 | .116 | .059  | .746   | .456        |
|             | Geçimlilik                                 | .116                 | .142 | .063  | .814   | .416        |
|             | Duygusal dengesizlik                       | .138                 | .108 | .094  | 1.281  | .202        |
|             | R=.199                                     | R <sup>2</sup> =.040 |      |       |        |             |
|             | F <sub>(5, 230)</sub> =1.902 p=.095        |                      |      |       |        |             |
| Kaçınma     | Sabit                                      | 2.659                | .476 |       | 5.586  | .000        |
|             | Dışa Dönüklük                              | -.108                | .129 | -.066 | -.839  | .402        |
|             | Sorumluluk                                 | .008                 | .138 | .005  | .057   | .955        |
|             | Açıklık                                    | .034                 | .117 | .024  | .294   | .769        |
|             | Geçimlilik                                 | .221                 | .142 | .122  | 1.551  | .122        |
|             | Duygusal dengesizlik                       | -.040                | .108 | -.028 | -.373  | .710        |
|             | R=.119                                     | R <sup>2</sup> =.014 |      |       |        |             |
|             | F <sub>(5, 230)</sub> =.661 p=.653         |                      |      |       |        |             |
| Uzlaşma     | Sabit                                      | 1.902                | .431 |       | 4.412  | .000        |
|             | Dışa Dönüklük                              | -.089                | .117 | -.057 | -.766  | .445        |
|             | Sorumluluk                                 | .203                 | .125 | .129  | 1.618  | .107        |
|             | <b>Açıklık</b>                             | .253                 | .106 | .184  | 2.39   | <b>.018</b> |
|             | Geçimlilik                                 | -.062                | .129 | -.036 | -.477  | .634        |
|             | <b>Duygusal dengesizlik</b>                | .214                 | .098 | .154  | 2.181  | <b>.030</b> |
|             | R=.323                                     | R <sup>2</sup> =.105 |      |       |        |             |
|             | F <sub>(5, 230)</sub> =5.376 <b>p=.000</b> |                      |      |       |        |             |

ROCI- II'nin "Ödün verme" alt boyutunun BFKÖ Ölçeği alt boyutları ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ( $R=.281$ ,  $R^2=.079$ ,  $p<0.05$ ), hemşirelerin kişilik özelliklerinden "duygusal dengesizlik" boyutunun çatışma yönetme yaklaşımlarından "ödün verme" boyutunun toplam varyansının % 8'ini açıkladığı saptanmıştır. Regresyon katsayısına ( $\beta$ ) ve t testi sonuçlarına göre hemşirelerin kişilik özelliklerinden "duygusal dengesizlik" in çatışma yönetme yaklaşımlarından "ödün verme" üzerinde düşük düzeyde etkili ancak anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.6).

Tablo 4.6 incelenmeye devam edildiğinde ROCI- II'nin "uzlaşma" alt boyutunun BFKÖ Ölçeği alt boyutları ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ( $R=.323$ ,  $R^2=.105$ ,  $p<0.05$ ), hemşirelerin kişilik özelliklerinden "Açıklık" ve "Duygusal dengesizlik" boyutlarının hemşirelerin çatışma yönetme yaklaşımlarından "uzlaşma" boyutunun toplam varyansının % 11'ini açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayısına ( $\beta$ ) ve t testi sonuçlarına göre hemşirelerin kişilik özelliklerinden "Açıklık" ve "Duygusal dengesizlik" in çatışma yönetme yaklaşımlarından "uzlaşma" üzerinde düşük düzeyde etkili ancak anlamlı bir yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 4.6.).

ROCI- II'nin " hükmetme" ( $R=.199$ ,  $R^2=.040$ ,  $p>0.05$ ) ve " kaçınma" ( $R=.119$ ,  $R^2=.014$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ile BFKÖ Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu, regresyon katsayısına ( $\beta$ ) ve t testi sonuçlarına göre de hemşirelerin kişilik özelliklerinin çatışma yönetme yaklaşımlarından "hükmetme" ve "kaçınma" üzerinde etkili olmadığı ve anlamlı bir yordayıcı olmadığı ortaya çıkmıştır (Tablo 4.6.).

## 5. TARTIŞMA

Günümüz çalışma hayatının her alanında olduğu gibi sağlık alanında da çatışmalar, kaçınılamayan, engellenemeyen durumlardır. Sağlık kurumları çok sayıda ve farklı meslek gruplarının hatta farklı eğitim düzeylerine sahip meslek üyelerinin birbirleri ile koordineli olarak bir arada çalışmak durumunda olduğu organizasyonlardır. Bununla birlikte sağlık hizmetlerinin stresli, yoğun ve karmaşık olması, hizmetin ertelenememesi, hataların düzeltilmesinin zor olması, vb. durumlar bu kurumlarda çatışmaya zemin hazırlamaktadır.<sup>119,120</sup>

Hemşireler de sağlık kurumlarında çalışanlar arasında da çoğu kez çatışmanın merkezinde kendini bulan, bazen bizzat çatışmanın tarafı olarak bazen de diğer ekip üyeleri arasında yaşanan çatışmalardan hem etkilenen hem de çözmek durumunda kalan ekip üyeleridir. Hemşirelerin bu çatışmaları olumlu sonuçlandırabilmesi ve yarara dönüştürebilmesi için uygun stratejiler kullanmaları gerekmektedir. Hemşirelerin yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri etkileyen faktörler bulunmaktadır.<sup>121</sup> Bu faktörlerden birinin de hemşirelerin kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir. Kişilik özelliklerinin çatışma yönetme yaklaşımlarına olan etkisini belirlemeye yönelik araştırmaların daha çok yöneticiler<sup>7,18-20</sup>, üniversite öğrencileri<sup>5</sup>, savunma sanayi<sup>6</sup> ve turizm işletmelerinde<sup>4,21,22</sup> çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmüştür. Hemşirelerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin ise çatışma yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum konuyla ilgili literatür bilgisine olan ihtiyacı ortaya koymuş ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur.

Bu ihtiyaçtan hareketle hemşirelerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin çatışma yönetme yaklaşımları üzerine etkisi incelemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmadan elde sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcıların genel olarak bayan,

evli ve genç yaş grubunda olduğu, lisans düzeyinde eğitime sahip servis hemşiresi olarak, kadrolu statüde ve vardiyalı çalıştığı belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin hem mesleki hem de kurumsal deneyimlerinin az olduğu, haftalık 25-40 saat arasında çalıştıkları ve günde ortalama 16 ve daha fazla sayıda hastaya bakım verdikleri görülmektedir (Tablo 4.1) Bu bulgular, araştırmaya katılan hemşire grubunun genç, dinamik ve eğitilmiş, ancak deneyimi az ve iş yükünün fazla olduğunu göstermektedir.

Hemşirelerin çatışma yaşadıkları kişiler ve çatışma sıklığı ile ilgili bulgular değerlendirildiğinde yaklaşık % 52'sinin ayda bir ya da birkaç kez (Tablo 4.2) ve genel olarak da hasta yakınları ile (% 44) çatışma yaşadıkları görülmektedir (Tablo 4.3). Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunun servis hemşiresi olarak (% 84.4) günde ortalama 16 ve daha fazla sayıda hastanın bakımından sorumlu olmalarının (% 60.3) hemşirelerin iş yükünü artırdığı ve hemşirelerin hasta bakımına yeteri kadar zaman ayıramadıklarını ve bu nedenle de en fazla hasta yakınları ile çatışma yaşadıklarını düşündürmektedir. Yapılan çalışmalarda da benzer şekilde yönetici hemşirelerin genellikle iş yükünün fazla olması nedeniyle çatışmayla karşılaştıkları<sup>116</sup> ve hemşirelerin de en fazla görev, yetki ve sorumluluklarının belirsiz olmasından<sup>122,123</sup> ya da görev tanımlarıyla ilgili sorunlardan<sup>124,125</sup> dolayı çatışma yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Hemşirelerin kişilik özellikleri ile ilgili bulgulara göre hemşirelerin kişilik özelliklerinde genel olarak "sorumluluk" ve "açıklık" boyutlarının hakim olduğu görülmektedir (Tablo 4.4). Sorumluluk yönü kuvvetli olan bireyler, öz disiplini yüksek, hedefe yönelik çalışan, tutarlı, titiz<sup>94,104</sup>, planlı, düzenli, kararlı,<sup>105</sup> azimli, güvenilir, başarı odaklı<sup>95,99</sup> ve başkaları tarafından zeki ve güvenilir olarak nitelendirilmekte ancak bazen de mükemmeliyetçi veya işkolik olarak görülüp, tutucu ve sıkıcı olarak değerlendirilebildikleri<sup>106</sup> de ifade edilmektedir. Bu özelliklere sahip bireylerin her türlü

görevde başarılı olma olasılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir.<sup>93</sup> Açıklık yönü kuvvetli olan bireylerin de analitik düşünen, meraklı, bağımsız, yaratıcı, geleneksel olmayan, esnek, orijinal düşüncelere sahip, hayal gücü kuvvetli, geniş ilgi alanlarına sahip, cesur, değişiklikleri seven, sanata ilgi duyan<sup>94,101</sup> yeniliğe ve gelişime açık bireyler<sup>104</sup> oldukları vurgulanmaktadır. Hemşirelerin meslek açısından olması istenen bu özelliklere sahip olmaları sevindirici bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular hemşirelerin daha çok kendi kendini yöneten, öz disiplinli, bağımsız, hedef ve başarı odaklı, değişime açık, kendi aktivitelerini kendi yöneten, sorumluluk sahibi yani “otonom” olduklarını göstermektedir. Hemşirelerin kişilik özellikleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda da hem genel hemşirelerin<sup>125,126</sup> hem de psikiyatri hemşireleri,<sup>127</sup> cerrahi hemşireleri,<sup>128</sup> klinik sorumlu hemşireleri<sup>129</sup> ve pediatri hemşirelerinin<sup>130</sup> daha çok otonom kişilik özelliklerine sahip oldukları ortaya çıkmış olup bu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Katılımcıların çatışma yönetme yaklaşımları ele alındığında ise hemşirelerin yaşadıkları çatışmaları yönetmede en fazla tümleştirme yaklaşımını, en az da hükmetme yaklaşımını kullandıkları görülmektedir. Tümleştirme yaklaşımı açıklığa, bilgi alışverişine ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözüm geliştirmeye, ortamı yatıştırıcı fikirler üretmeye, ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutmaya ve başarılı çözümler ortaya çıkarmaya dayanan bir yaklaşımdır.<sup>37,79,81,83</sup> ve bireylerin ilişkilerini güçlendirerek olası çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.<sup>118</sup> Bu nedenle de çatışmaların yönetiminde kullanılan en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir.<sup>86</sup> Hem çalışan hemşirelerin çatışma yönetiminde benimsedikleri yaklaşımlara yönelik çalışmalarda da<sup>7,9,13,18,19,21,67,116,131</sup> hem de hemşirelik öğrencileri üzerinde yapılan çalışmalarda<sup>16</sup> hemşirelerin tümleştirme yaklaşımını diğer

yaklaşımlara göre daha fazla kullandıkları ortaya çıkmış olup bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Hükmetme yaklaşımı ise kazan-kaybet anlayışına ve kişinin kendi gücünü, otoritesini vb. kullanarak kendi amaçlarına ulaşmaya çalışmasına odaklıdır.<sup>79</sup> Çatışmanın daha başlangıç aşamasında yönetici çatışmanın devam etmesi halinde, tarafları cezalandıracağını, çatışmanın sona ermesi halinde ise tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklar.<sup>89</sup> Ancak bu yaklaşımda çatışmanın nedenine inilerek bu nedenler yok edilmediğinden, çatışma etkili bir şekilde çözümlenemez. Çözümlenemeyen fakat sindirilen çatışmalar da işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi farklı yollarla tekrar ortaya çıkmakta, işbirliğini azaltmakta ve verimliliği azaltmaktadır.<sup>88</sup> Bu nedenle örgütsel verimliliği sağlama açısından etkili olmayan bir yaklaşımdır.<sup>23</sup> Konuyla ilgili hem çalışan hemşireler<sup>7,9,18,19,21,67,116,131</sup> hem de hemşirelik öğrencileri üzerinde<sup>26</sup> yapılan diğer çalışmalarda da benzer şekilde hemşirelerin çatışma yönetiminde hükmetme yaklaşımını daha az kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin çatışma yönetiminde daha çok akılcı ve ideal bir yaklaşım olan tümleştirme yaklaşımını tercih etmeleri sevindirici bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ancak bu sonuçların ortaya çıkmasında veri toplama aracına verilen yanıtların hemşirelerin kendi öz değerlendirmelerine dayalı olmasının da etkili olduğu düşünülebilir.

Konuyla ilgili yurt dışında yapılan diğer çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalarda hemşirelerin daha çok kaçınma<sup>10-12</sup> ve uyma<sup>12</sup> yöntemlerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun kültürel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Hemşirelerin kişilik özelliklerine göre benimsedikleri çatışma yönetme yaklaşımları değerlendirildiğinde “Dışa dönük” kişilik yapısına sahip hemşirelerin



kişilik özelliklerinin çatışma yönetme yaklaşımlarını etkilemediği görülmektedir (Tablo 4.5 ve Tablo 4.6). Bu kişilik yapısına sahip olan bireylerin sosyal yönü kuvvetli, başkalarıyla beraber olmaktan hoşlanan, olumlu düşünen, iyimser olan<sup>90-92</sup> grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kuran<sup>93</sup>, sıcakkanlı, girişken, aktif<sup>94</sup> olmaları nedeniyle çatışma yaşamaktan kaçındıkları ya da yaşadıkları çatışmalarda duruma göre bir yaklaşım benimseyerek uyum gösterdikleri düşünülmektedir. Tozkoparan'ın<sup>7</sup> 2013 yılındaki çalışmasında da dışa dönüklük ile uyma ve kaçınma yöntemi arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup bu düşünceyi destekler niteliktedir. Ancak bu sonuçlardan farklı olarak Yıldızoğlu ve Burgaz'ın<sup>19</sup> 2014 yılında okul yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada dışa dönük kişilik yapısına sahip yöneticilerin daha çok tümleştirme yaklaşımını benimsedikleri belirlenmiştir.

“Sorumluluk” kişilik yapısına sahip hemşirelerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemlerden en çok tümleştirme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu (Tablo 4.5 ve Tablo 4.6) görülmektedir. Sorumluluk duygusu yani öz disiplini yüksek olan, hedefe yönelik çalışan, tutarlı, titiz,<sup>94,104</sup> planlı, düzenli, kararlı,<sup>105</sup> azimli, güvenilir, başarı odaklı<sup>95,99</sup> olan ve diğer bireyler tarafından zeki ve güvenilir olarak nitelendirilen bu kişilerin her türlü görevde olduğu gibi çatışma yönetiminde de başarılı olmayı hedefledikleri ve bu nedenle de en ideal, en akılcı ve bilimsel problem çözme yöntemine dayanan bir yaklaşım olan tümleştirme yaklaşımını benimsediklerini düşündürmektedir. Konuyla ilgili hem Tozkoparan'ın<sup>7</sup> hem de Yıldızoğlu ve Burgaz'ın<sup>19</sup> yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer şekilde yöneticilerin tümleştirme yaklaşımını benimsemelerinde “sorumluluk” kişilik yapısına sahip olmalarının etkili olduğu belirlenmiştir.

“ Açıklık” kişilik yapısına sahip hemşirelerin ise çatışma yönetiminde özellikle tümleştirme ve uzlaşma yaklaşımları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir

(Tablo 4.5 ve Tablo 4.6). Bu kişilikteki bireyler kurallar konusunda daha esnek, yaratıcı, analitik düşünen, bağımsız, geleneksel olmayan, orijinal düşüncelere sahip, hayal gücü kuvvetli, farklı ilgi alanlarına sahip, cesur<sup>94,101,107</sup> ve yeniliğe açık bireyler olmaları<sup>104</sup> nedeniyle çatışma yönetiminde yeni fikirler üretme ve yeni fikirleri kabul etmeye daha açık oldukları ve bu nedenle de akılcı yöntemlerden tümlleştirme ve uzlaşma yöntemlerini benimsedikleri söylenebilir. Tekin'in<sup>4</sup> 2012 yılında hizmet sektöründe otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da otel çalışanlarının daha çok yeniliğe ve değişime açık kişilik yapısına sahip oldukları ve çatışma yönetiminde en fazla kullandıkları yaklaşımlardan birinin tümlleştirme yaklaşımı olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>4</sup> Yıldızoğlu ve Burgaz'ın<sup>19</sup> yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada da gelişime açık olan yöneticilerin daha çok tümlleştirme, uzlaşma ve ödün verme yaklaşımlarını benimsedikleri belirlenmiş olup bu bulgular araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

“ Geçimlilik” kişilik yapısındaki hemşirelerin de çatışma yönetiminde benimsedikleri yaklaşımlardan tümlleştirme yaklaşımı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.5). Sempatik, güven verici, sevecen, sıcakkanlı, alçak gönüllü, iş birliği yapan ve fedakârlık gösteren,<sup>95,98</sup> vicdanlı, saygılı, esnek<sup>92,95</sup> bir yapıya sahip olan uyumlu kişilerin bir konuda başkaları ile kolayca hemfikir olmaya eğilimli<sup>94,99</sup>, birlikte hareket etmeyi isteyen<sup>100</sup> ve çevresindeki bireylerin mutlulukları için kendi isteklerinden vazgeçebilen<sup>101</sup> kendi ihtiyaçlarından önce başkalarını düşünen, kişiler arası ilişkilerde alttan alma eğiliminde olan ve iyi iletişim kuran kişiler<sup>98</sup> oldukları belirtilmektedir. Bu özelliklere sahip hemşirelerin hem çatışma yaşayan taraf olması durumunda hem de çatışmayı yönetmek durumunda olan bir kişi olma durumunda her iki tarafın da kazanabileceği bir yaklaşım olan tümlleştirme yaklaşımını benimsedikleri düşünülmektedir. Yıldızoğlu ve Burgaz'ın<sup>19</sup> çalışmasında da bu

bulgulara benzer şekilde geçimli kişilik yapısına sahip okul yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma yöntemlerini ağırlıklı olarak kullandıkları ortaya konmuştur.

“Duygusal dengesizlik” kişilik özelliğine sahip hemşirelerin de çatışma yönetiminde ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini benimsemelerinde pozitif etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 4.5 ve Tablo 4.6). Duygusal kararsızlık, utangaç, suçluluk hissetme, kötümser ve düşük öz-saygı gibi negatif duygulara eğilimli olan<sup>95</sup> kaygı, öfke ve depresyon gibi olumsuz duygular sergileyebilen, heyecanlı-endişeli bir yapı, güvensizlik ve sinirlilik gibi özellikler gösteren yani duygusal dengeleri sürekli değişme eğilimi olan nevrotik kişiler<sup>96</sup> özellikle stresli durumlar karşısında endişe ve depresyon yaşamakta, uyumsuz davranışlar sergileyebilmekte ve aşırı inatçı, aşırı duygusal ve aşırı heyecanlı kişilik yapısı gösterebilmektedirler.<sup>97</sup> Bu kişilik yapısına sahip hemşirelerin de çatışma yönetiminde çok tutarlı davranmadıkları, kendilerinden ödün verdikleri ve uzlaşma yoluna gittikleri düşünülebilir. Tozkoparan<sup>7</sup> çalışmasında da benzer şekilde duygusal dengesizlik ile uyma ve kaçınma yaklaşımları arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgulardan farklı olarak duygusal olarak tutarsız kişilik yapısının okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını benimsemelerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Hem araştırmadan elde edilen hem de farklı alanlarda çalışan bireyler üzerinde yapılan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde benimsenen çatışma yönetme yaklaşımının kişinin pozisyonuna, cinsiyetine, çalıştığı alana yönelik olarak farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Konuyla ilgili hemşireler üzerinde yapılan bu çalışma sonuçları hemşirelerin kişilik özelliklerinin benimsedikleri bazı çatışma yönetme yaklaşımları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu durumun hemşireliğin kadın ağırlıklı bir meslek olmasından ve kadınların da genel olarak kişilik özelliklerinin,

beklentilerinin, olaylara bakış açılarının benzer olmasının çatışma yönetiminde de benzer yaklaşımları sergilemelerinden<sup>12</sup> kaynaklandığını düşündürmektedir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma yönetme yaklaşımlarının incelendiği bu araştırma konuyla ilgili olarak hemşirelik alanında yapılan ilk çalışmalardan olup bu yönden ayrı bir öneme sahiptir. Çalışmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda;

- Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunun bayan, evli, genç yaşta ve lisans mezunu olduğu; servis hemşiresi olarak cerrahi veya dahili birimlerde kadrolu statüde ve bazen gündüz bazen de gece çalıştıkları,
- Hemşirelerin çoğunluğunun 0-5 yıllık mesleki ve kurumsal deneyime sahip oldukları ve haftada ortalama 25-40 saat arası çalışarak günlük ortalama 16 ve daha fazla sayıda hastaya bakım verdikleri,
- Hemşirelerin tamamının az ya da çok genellikle de ayda birkaç kez, en fazla hasta yakınları ile en az da diğer sağlık meslek üyeleri ile çatışma yaşadıkları,
- Hemşirelerin kişilik özelliklerinin büyük oranda “sorumluluk” ve “açıklık” boyutunda yoğunlaştığı ve çatışma yönetiminde en fazla “tümleştirme” yaklaşımını kullandıkları,
- Hemşirelerin kişilik özelliklerinden “sorumluluk” ile çatışma yönetme yaklaşımlarından “tümleştirme”, “ödün verme”, “hükmetme” ve “uzlaşma” yaklaşımları arasında; kişilik özelliklerinden “Açıklık” ile “tümleştirme”, “ödün verme” ve “uzlaşma” yaklaşımları arasında; “geçimlilik” ile “tümleştirme” arasında; “duygusal dengesizlik” ile “tümleştirme”, “ödün verme”, “hükmetme” ve “uzlaşma” yaklaşımları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu, kişilik özelliklerinden “dışa dönüklük” ile çatışma yönetme yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,

- Hemşirelerin kişilik özelliklerinden “sorumluluk” ve “açıklık”ın çatışma yönetiminde “tümleştirme” yaklaşımı üzerinde etkili olduğu,
- Kişilik özelliklerinden “duygusal dengesizlik”in çatışma yönetiminde “ödüne verme” ve “uzlaşma” yaklaşımı üzerinde etkili olduğu,
- Hemşirelerin kişilik özelliklerinin çatışma yönetiminde “hükmetme” ve “kaçınma” yaklaşımı üzerinde etkili olmadığı ,
- Hemşirelerin kişilik özelliklerinden “açıklık” ve “duygusal dengesizlik” in çatışma yönetiminde “uzlaşma” yaklaşımı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

**Bu sonuçlara göre;**

- Hemşirelerin çalıştıkları kurumlarda hasta yakınları ile yaşadıkları çatışmaların nedenlerinin araştırılarak bu nedenlerin giderilmesine yönelik girişimlerde bulunulması,
- Çatışma yönetiminde uygun yaklaşımları benimseyen hemşirelerin desteklenmesi, diğer hemşirelere de uygun çatışma yönetme becerilerinin kazandırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunulması,
- “Sorumluluk” ve “Açıklık” kişilik özelliklerine sahip olmayan hemşirelerin de çatışma yönetiminde uygun yaklaşımları kullanabilmesinin sağlanması,
- Konunun farklı hemşire örneklem gruplarında da incelenerek sınanması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

1. Rahim MA. Empirical studies of managing conflict. *The Journal of Conflict Management*, 2000, 11: 1-8.
2. Rose RC, Suppiah W, Uli J, and Othman JA. Face concern approach to conflict management-a malaysian perspective. *Journal of Social Sciences*, 2007, 2: 121-126.
3. Taştan N. *Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd Şti, 2006.
4. Tekin ÖA, Turan SN, Özmen M, Turhan AA, Kökçü A. Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara’da beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2012, 27: 4611 – 4641.
5. Basım HN, Çetin F, Tabak A. Beş faktör kişilik özelliklerinin kişiler arası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 2009, 24: 20-34.
6. Erkuş A, Tabak A. Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 23: 213-242.
7. Tozkoparan G. Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2013, 9: 189-231.
8. Aslan Ş. Hastanelerde örgütsel çatışma: teori ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 11: 599-617.
9. Akgün Çıtak E. *Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, 2006.

10. Vivar CG. Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*, 2006, 14: 201-206.
11. Hendel T, Fish M, Galon V. Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 2005, 13: 137–146.
12. Valentine PE. A gender perspective on conflict management strategies of nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 2001, 33: 69-74.
13. Kantek F, Kavla İ. Nurse–nurse manager conflict: how do nurse managers manage it?. *The Health Care Manager*, 2007, 26: 147–151.
14. Aslan Ö, Vural H. Yönetici hemşirelerin çalıştıkları ortamda karşılaştıkları çatışma nedenlerinin ve kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu*, 2001, 4: 42-48.
15. Dursun P. Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, 2008.
16. Kantek F, Gezer N. Conflict in schools: student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today*, 2009, 29: 100–107.
17. Sutschek L. Conflict resolution style and experience in management: Moderating the effects of gender. <http://murphylibrary.uwlax.edu/digital/jur/2002/sutschek.pdf> (2002). Şubat 2015.
18. Arıkal GÖ. Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2013.



19. Yıldızoğlu H, Burgaz B. Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 29: 295-310.
20. Yürür S. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma . *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 10: 23-42.
21. Pelit E, Keleş Y, Kılıç İ. Otel işletmeleri yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2013, 1: 3-19.
22. Türkmen F. Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2013.
23. Karip E. *Çatışma Yönetimi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003: 2-71.
24. Kelly J. An overview of conflict. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 2006, 25:22-28.
25. Cüceloğlu D. *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul, Remzi Kitabevi, 1991:281-288.
26. Tınaz P. Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 2006, 10:13-28.
27. Eren E. *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 9. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2009:586-594.
28. Schmidt SM, Kochan TA. Conflict: toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17: 359–370.
29. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı. İstanbul, Beta Basım, 2011: 645-659.
30. Taylor G. *Managing Conflict*. London, Directory of Social Change, 1999: 2-22.

31. Ertürk M. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998: 200.
32. Gökğöz SG. Örgütsel Çatışma ve Rol Çatışmasına İlişkin Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, 1995.
33. Şahin Ö. Örgütsel çatışma ve çatışma türleri. *Hastane Yönetimi*, 2008, 12:45-49.
34. Yatkın A. Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin iş gören performansına etkileri. *Doğu Anadolu Araştırmalar Dergisi*, 2008: 6-18.
35. Şimşek MŞ. *Yönetim ve Organizasyon*, 13. Baskı. Konya, Eğitim Akademi, 2011: 262-277.
36. Robbins SP. *Principles of Organizational Behavior* , 8<sup>th</sup> ed. Tehran, Office of Cultural Research, 2005.
37. Rahim MA. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, 13: 206-235.
38. Türkel AU. *Grup Dinamigi ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.
39. Düşükcan M. Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2003.
40. Ertürk M. *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, 3. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2000: 221
41. Silah M. *Çalışma Psikolojisi*. Ankara, Selim Kitabevi, 2001: 254.
42. Rahim MA. *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Consulting Psychologists Press, 1983.

43. Tengilimoğlu D, Atilla EA, Bektaş M. *İşletme Yönetimi*. Ankara, Seçkin Yayınevi, 2008: 231-244.
44. Genç N. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Seçkin Yayınları, 2004: 274.
45. Erdoğan İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 1. Baskı. İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996: 224.
46. Sökmen A. *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı. Ankara, Detay Yayıncılık, 2010: 243-269.
47. Ertürk M. Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1994, 11: 121-147.
48. Ataman G. *İşletme Yönetimi*. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001: 475.
49. Kılınç M. *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001: 89-91
50. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Baskı. İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2005:668.
51. Keçecioğlu T. Örgütlerde çatışma yönetimi, *Mercek Dergisi*, 1999, 14:100-108.
52. Aksoy A, Kaplan M. Konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın analizi ve bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 15: 133-154.
53. Çolak M. Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, 2007.
54. Başaran İE. *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004: 324-330.
55. Tutar H, Yılmaz MK, Erdönmez C. *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008: 24-29.

56. Dişbudak T. Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2011.
57. Akçakaya M. Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2003, 7: 2-12.
58. Topaloğlu C, Avcı U. Çatışma, nedenleri ve yönetimi: otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2008, 13: 75-92.
59. Quick JC, Nelson LD. *Organizational Behavior*. New York, South Western College Publishing, 2000.
60. Polat N. Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği. Yüksek Lisans tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, 2008.
61. Kılınç T. Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1985, 11: 103-124.
62. Akat İ, Budak G. *İşletme Yönetimi*. İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2002: 405-406.
63. Peker Ö, Aytürk N. *Yönetim Becerileri*, 2.Baskı. Ankara, Yargı Yayınevi, 2002: 241-243.
64. Öztaş U. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 2005.
65. Kırçan E. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009.

66. Şirin EF. Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2008.
67. Özgan H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2006.
68. Seval H. Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, 15: 245-254.
69. Sökmen A. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Detay Yayıncılık, 2010: 250-253.
70. Bloisi W, Cook CW, Phillip LH. *Management and Organizational Behavior*. European Edition. London, The McGraw-Hill Companies, 2003: 439.
71. Zembat R. okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 2012, 37: 203-215.
72. Eren E. *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001: 546-547.
73. Can H. *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı. Denizli, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006: 211-212.
74. Karip E. *Çatışma Yönetimi*. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2010: 36-38.
75. Aksoy A. *Örgütsel Çatışma, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005: 370-371.
76. Akkirman AD. Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 13: 1-11.

77. Genç N. *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı. Seçkin Yayınları, Ankara, 2007: 257-258.
78. Üngüren E, Cengiz AS. İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 8: 36-56.
79. Rahim MA, Psenicka C. A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2002, 10: 302-326.
80. Can HA, Aşan Ö, Aydın EM. *Örgütsel Davranış*. İstanbul, Arıkan, 2006: 215.
81. Rahim MA. *Managing Conflict in Organizations*, Third Edition. Quorum Books Westport, CT, Greenwood Publishing Group, 2001: 29-30.
82. Şendur FE. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Mersin:Çağ Üniversitesi, 2006.
83. Gross MA, Guerrero LK. Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 2000, 11:200-226.
84. Balcı D. İnşaat Sektörü Çalışanlarının Çatışma Giderim Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, 2010.
85. Şirin EF. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2008.

86. Aydın M. *Eğitim Yönetimi*, 6. Baskı. Ankara, Hatipoğlu Basım Yayım ve San Tic. Ltd. Şti, 2000: 317-319.
87. Robbins SP. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey, Prentice Hall, 1989: 451-452.
88. Kılınç T. *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı. İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996: 289-335.
89. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş*, 8. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004: 568.
90. Caligiuri PM. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance, *Personnel Psychology*, 2000, 53: 67-68.
91. Deniz A, Erciş A. Kişilik özellikleri ile algılanan risk arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 22: 301-330.
92. Camgöz SM. Kişilik Özellikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler: A Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009.
93. Zel U. *Kişilik ve Liderlik*, 1.Baskı. Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001: 419.
94. Shaye A. Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity?. Doctoral Dissertation, California: Alliant International University, 2009.
95. Zhang L. Thinking styles and cognitive development . *The Journal of Genetic Psychology*, 2002, 163: 179–195.

96. Somer O, Korkmaz M, Tatar O. *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (BFKE)*. İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi, 2004: 59.
97. Jia HH. Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior. Doctoral Dissertation, Illionis: Southern Illionis University Carbondale, 2008.
98. Ordun G. Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2005, 16: 56–68.
99. Kaşlı M. Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Doktora tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2009.
100. Moody M. Adaptive Behavior in Intercultural Environments: The Relationship Between Cultural Intelligence Factors and Big Five Personality Traits. Doctoral Dissertation, Washington: George Washington University, 2007.
101. Puher MA. The Big Five Personality Traits as Predictors of Adjustmentto College. Master Dissertation, Pennsylvania: Villanova University, 2009.
102. Ones DS, Viswesvaran C. Integrity testsand other criterion-focused occupational personality scales (cops) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 2001, 9: 31-39.
103. Lin NP, Chiu HC, Hsieh YC. Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender. *Total Quality Management*, 2001, 12: 57-67.
104. Sayar K, Dinç M. *Psikolojiye Giriş*. İstanbul, DEM Yayıncılık, 2008: 107.



105. Burger JM. *Personality*, 8<sup>th</sup> ed. Canada. Nelson Education, 2010.
106. Perry SR. Big Five Personality Traits and Work Drive as Predictors of Adolescent Academic Performance. Doctoral Dissertation, Tennessee: The University of Tennessee, 2003.
107. Dede B. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bankalar Örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2009.
108. Ardahan M. Hemşirelerin savunuculuk rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 2003, 7: 23-27.
109. Aslan Ş. Hastanelerde örgütsel çatışma: teori ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 11: 599-617.
110. Coombs M.A. *Power and Conflict Between Doctors and Nurses: Breaking Through the Inner Circle in clinical Care*, London, Psychology Press, 2004.
111. Hendel T, Fish M, Berger O. Nurse/physician conflict management mode choices implications for improved collaborative practice, *Nursing Administration Quarterly*, 2007, 31:244-253.
112. Sportsman S. Build a Framework for Conflict Assessment, *Nursing Management*, 2005, 36:32-40.
113. Elma C, Demir K. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara, Arı Yayıncılık, 2000:219-241.
114. Aslan Ö, Vural H. Yönetici hemşirelerin çalıştıkları ortamda karşılaştıkları çatışma nedenlerinin ve kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu*, 2001, 4: 42-48.
115. Dursun P. Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin

- Görüşlerinin Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, 2008.
- 116.** Yılmaz F, Öztürk H. Hastanelerde yönetici hemşirelerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve çatışma yönetim yaklaşımları. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 2011, 19: 145-152.
- 117.** Gümüş ÖD. Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürler Arası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji(Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2009.
- 118.** Gümüşeli Aİ. İzmir İli Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 1994.
- 119.** Açıkgöz G. Örgütsel Çatışma, Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2014.
- 120.** Sheldon LK. *Communication For Nurses: Talking With Patients*. Massachusetts, Jonesand Bartlett Learning, 2009.
- 121.** Yedikardaşlar C. Hemşirelerin Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekanın Rolü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, 2009.
- 122.** Akca C, Erigüç G. Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2006, 9: 126-153.
- 123.** Karahan A. Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği. Sosyal

- Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2007.
124. Kara G. Hekim-Hemşire İlişkisi ve Yaşanan Sorunlar(Anlaşmazlıklar). Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2005.
125. Malak B, Üstün B. Hemşirelerin sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 2011, 1-16.
126. Uysal M. Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ile Karar Stratejilerinin İlişkisi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, 2010.
127. Aydın H. Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Stresle Baş Etme Durumları. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, 2007.
128. Külekçi E, Karaman Özlü Z, Özer N. Cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin sosyotropik ve otonomik kişilik özelliklerinin belirlenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2015, 18: 79-86.
129. Tosun Ö, Bayat M, Erdem E, Korkmaz Z, Avcı Ö. Klinik sorumlu hemşirelerin sosyotropi otonomi kişilik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2014, 23: 99-103.
130. Özalp GG, Akçay DN, Bolışık B, Başbakkal Z. Pediatri hemşirelerinin ilaç kullanımına ilişkin deneyimlerinin ve görüşlerinin incelenmesi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2015, 6: 210-215.
131. Şahin A, Örselli E. Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005, 43-62.

## EKLER

### EK-1. ÖZGEÇMİŞ

| Kişisel Bilgiler                    |                                                                                                      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı Soyadı                          | : Nigar ERDENK                                                                                       |
| Doğum Tarihi                        | :14/11/1987                                                                                          |
| Doğum Yeri                          | : Hassa                                                                                              |
| Medeni Hali                         | : Evli, 1 çocuk                                                                                      |
| Uyruğu                              | : T.C.                                                                                               |
| Adres                               | : Bayburt İl Sağlık Müdürlüğü                                                                        |
| Tel                                 | : 0458 211 86 86                                                                                     |
| Faks                                | : 0458 211 76 16                                                                                     |
| E-mail                              | : <a href="mailto:ngrabuzar@hotmail.com">ngrabuzar@hotmail.com</a>                                   |
| Eğitim                              |                                                                                                      |
| Lise                                | : Kırkhan Yabancı Dil Ağırlıklı Lise(2005)                                                           |
| Lisans                              | : Akdeniz Üniversitesi Antalya Sağlık Yüksek Okulu-<br>Hemşirelik Bölümü (2011)                      |
| Yüksek Lisans                       | : Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi,<br>Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı (2012-2016) |
| Yabancı Dil Bilgisi                 |                                                                                                      |
| İngilizce: Orta Derece              |                                                                                                      |
| Üye Olunan Mesleki Kuruluşlar       |                                                                                                      |
|                                     |                                                                                                      |
| İlgi Alanları v e Hobiler           |                                                                                                      |
| Sağlık, Çocuk gelişimi, Doğa gezisi |                                                                                                      |

## EK-2. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, Erzurum Kamu Hastane Birliklerine bağlı Erzurum Bölge Eğitim Hastanesi, Nene Hatun Hastanesi ve Palan Döken Devlet Hastanelerinde çalışan hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma çözme yaklaşımlarını belirlemektir. Anketimiz iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketi cevaplandıranlarla ilgili kişisel bilgilere ve herhangi bir konuda bireylerle olan bir çatışma durumunda hemşirelerin nasıl davranışlar gösterdiklerini belirlemeye ilişkin 28 madde, ikinci bölümde hemşirelerin kişilik özelliklerini belirlemeye ilişkin 44 madde yer almaktadır. Anketteki tüm soruları yanıtlamanızı rica eder, yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

**Nigar ERDENK**

Yüksek Lisans Öğrencisi

### Bölüm 1

#### Kişisel Bilgiler

1. Çalıştığınız kurum:

☐ BEAH ☐ Palandöken Devlet Hastanesi ☐ Nenehatun Kadın D. H.

2. Çalıştığınız birim: .....

3. Yaşınız:

☐ 18-22 yaş ☐ 23-27 yaş ☐ 28-32 yaş ☐ 33-37 yaş ☐ 38-42 yaş ☐ 43 ve ↑

4. Cinsiyetiniz: ☐ Bayan ☐ Erkek

5. Pozisyonunuz: ☐ Hemşire ☐ Sorumlu Hemşire ☐ Diğer:.....(Lütfen belirtiniz)

6. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr

7. Eğitim Durumunuz: ☐ SML ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans-Doktora

8. Çalışma şekli: ☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli ☐ Diğer:.....(Lütfen belirtiniz)

**9. Mesleki deneyiminiz :**

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 -15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

**10. Bu kurumda çalışma süreniz:.....**

**11. Bu servisteki çalışma süreniz: .....**

**12. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?.....saat**

**13. Genelde hangi vardiyada çalışıyorsunuz?**

☐ Gündüz ☐ Gece ☐ Bazen gece bazen gündüz

**14. Günlük ortalama bakım verdiğiniz hasta sayısı:.....**

**15. Çalıştığınız birimde genel olarak ne sıklıkta çatışma yaşıyorsunuz?**

☐ Ayda birkaç kez ☐ Ayda bir ☐ Birkaç ayda bir ☐ Yılda bir ☐ Diğer.....

**16. En fazla kimlerle çatışma yaşıyorsunuz?**

☐ Diğer hemşirelerle

☐ Hasta yakınları ile

☐ Yöneticilerle

☐ Diğer sağlık meslek üyeleri ile

☐ Hekimlerle

☐ Diğer personelle

### EK-3.RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ENVANTERİ

| <b>Herhangi bir konuda başkaları ile aramda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun veya başka bir ifadeyle ANLAŞMAZLIK ÇIKMASI DURUMUNDA;</b> | <b>Herzaman</b> | <b>Çoğunlukla</b> | <b>Ara sıra</b> | <b>Az</b> | <b>Çok az</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------|---------------|
| 1.Herkesçe kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu onlarla birlikte incelemeye çalışırım.                                         |                 |                   |                 |           |               |
| 2.Onların ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.                                                            |                 |                   |                 |           |               |
| 3.Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.                                        |                 |                   |                 |           |               |
| 4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi onlarınkiyle birleştirmeye çalışırım.                                                   |                 |                   |                 |           |               |
| 5.Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.                     |                 |                   |                 |           |               |
| 6.Onlarla görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.                                                                            |                 |                   |                 |           |               |
| 7.Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.                                                                               |                 |                   |                 |           |               |
| 8.Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.                                                                                        |                 |                   |                 |           |               |
| 9.Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.                                                                                 |                 |                   |                 |           |               |
| 10.Onların isteklerini dikkate alırım.                                                                                                  |                 |                   |                 |           |               |
| 11.Onların isteklerini koşulsuz benimserim.                                                                                             |                 |                   |                 |           |               |
| 12.Bir sorunu birlikte çözebilmek için onlarla tam bir bilgi alışverişi yaparım.                                                        |                 |                   |                 |           |               |
| 13.Onlara ödün veririm.                                                                                                                 |                 |                   |                 |           |               |
| 14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.                                                                     |                 |                   |                 |           |               |
| 15.Bir uzlaşma sağlanabilmesi için onlarla görüşürüm.                                                                                   |                 |                   |                 |           |               |
| 16.Onlarla anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım.                                                                                          |                 |                   |                 |           |               |
| 17.Onlarla karşılaşmaktan kaçınırım.                                                                                                    |                 |                   |                 |           |               |
| 18.Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.                                                                   |                 |                   |                 |           |               |
| 19.Onların önerilerine uyarım.                                                                                                          |                 |                   |                 |           |               |
| 20.Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.                                                                                          |                 |                   |                 |           |               |
| 21.Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.                                                                                  |                 |                   |                 |           |               |
| 22.Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerinin açığa çıkmasına çaba gösteririm.                             |                 |                   |                 |           |               |
| 23.Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım.                                                   |                 |                   |                 |           |               |
| 24.Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.                                                                                  |                 |                   |                 |           |               |
| 25.Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım.                                                                                    |                 |                   |                 |           |               |
| 26.Kırgınlığı önlemek için onlarla görüş ayrılığımı açığa vurmam.                                                                       |                 |                   |                 |           |               |
| 27.Onlara nahoş sözler söylemekten kaçınırım.                                                                                           |                 |                   |                 |           |               |
| 28.Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm.                                                            |                 |                   |                 |           |               |

#### EK-4. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ANKETİ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                    |                   |                     |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| <p>Aşağıda, insanların kendilerine ve kişilik özelliklerini anlatmak için kullandıkları bazı ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi okuyarak, size ne kadar uyduğunu, uygun rakamın üzerini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</p> <p>Örneğin “Yardımsever biriyim” ifadesi, kendi özelliklerinizi düşündüğünüzde, size bütünüyle uyuyorsa 5’i, oldukça yardımseverim diyorsanız 4’ü, biraz yardımseverim diyorsanız 3’ü, pek yardımsever biri değilim diyorsanız 2’yi, hiç yardımsever birisi değilim diyorsanız 1’i işaretlemeniz gerekmektedir.</p> | Hiç Katılmıyorum | Çok Az Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Oldukça Katılıyorum | Çok Fazla Katılıyorum |
| 1.Konuşkan biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                    |                   |                     |                       |
| 2.Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                    |                   |                     |                       |
| 3.Bir işi tam yaparım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                    |                   |                     |                       |
| 4.Karamsar, hüzünlü biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                    |                   |                     |                       |
| 5.Orjinal biriyim yeni fikirler üretirim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                    |                   |                     |                       |
| 6.İçine kapanık biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                    |                   |                     |                       |
| 7. Yardımseverim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |                    |                   |                     |                       |
| 8.Bazen dikkatsiz davranabiliyorum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                    |                   |                     |                       |
| 9.Rahatım, strese girmem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                    |                   |                     |                       |
| 10.Pek çok şeyi merak ederim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                    |                   |                     |                       |
| 11.Enerji doluyum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                  |                    |                   |                     |                       |
| 12.Başkaları ile ağız dalaşı (sözlü kavga) başlatırım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                    |                   |                     |                       |
| 13.Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                    |                   |                     |                       |
| 14.Gergin olabilirim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |                    |                   |                     |                       |
| 15.Zeki, derin düşünebilen biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                    |                   |                     |                       |
| 16.Diğer insanları heveslendiririm                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                    |                   |                     |                       |
| 17.Bağışlayıcıyım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                  |                    |                   |                     |                       |
| 18.Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |                    |                   |                     |                       |
| 19.Endişeli biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                    |                   |                     |                       |
| 20.Hayal gücüm kuvvetlidir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                    |                   |                     |                       |
| 21.Sessizim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                    |                   |                     |                       |
| 22.Başka insanların güvendiği biriyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                    |                   |                     |                       |
| 23.Tembel olmaya eğilimliyim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                    |                   |                     |                       |
| 24.Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                    |                   |                     |                       |
| 25.Yaratıcıyım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |                    |                   |                     |                       |
| 26.Çekingen değilim, girişkenim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                    |                   |                     |                       |
| 27.Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                    |                   |                     |                       |



|                                                                                    |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 28.Bir işi bitirmeden yarım bırakmam                                               |  |  |  |  |  |
| 29.Duygu durumum değişkendir                                                       |  |  |  |  |  |
| 30.Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir                                 |  |  |  |  |  |
| 31.Bazen utangaç ve çekingenim                                                     |  |  |  |  |  |
| 32.Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım                                           |  |  |  |  |  |
| 33.Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım                            |  |  |  |  |  |
| 34.Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim                                 |  |  |  |  |  |
| 35.Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim                                   |  |  |  |  |  |
| 36.Dışa dönük sosyal biriyim                                                       |  |  |  |  |  |
| 37.Bazen diğer insanlara kaba davranırım                                           |  |  |  |  |  |
| 38.Plan yapar ve bu planları uygularım                                             |  |  |  |  |  |
| 39.Çabuk heyecanlanırım                                                            |  |  |  |  |  |
| 40.Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim |  |  |  |  |  |
| 41.Sanata karşı pek ilgili değilim                                                 |  |  |  |  |  |
| 42.Başkaları ile yardımlaşmayı severim                                             |  |  |  |  |  |
| 43.Dikkatim çabuk dağılır                                                          |  |  |  |  |  |
| 44.Sanat, müzik edebiyatla ilgiliyimdir                                            |  |  |  |  |  |

## EK-5.ETİK KURUL KARARI



### ETİK KURUL SONUÇ FORMU



**Araştırmanın Adı:** “Hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi”

**Araştırmanın Yürütülmesi Uygundur** ( X )

**Düzenlemeler Yapıldıktan Sonra Yürütülmesi Uygundur** ( )

**Araştırmanın Yürütülmesi Uygun Değildir** ( )

**Açıklamalar (Uygun değil ya da düzeltme gerekiyorsa):** Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Etik Kurulu’nun 08.07.2013 tarihinde yapılan toplantısında “Hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi” konulu Doç. Dr. Serap Altuntaş, Nigar Edenk’ in çalışması etik açıdan uygun bulunmuştur.

Prof.Dr. Mehtap TAN

Başkan

Doç.Dr. Fatma GÜDÜCÜ TÜFEKÇİ

Başkan Yrd.

Doç.Dr. Ayda ÇELEBİOĞLU

Üye

Doç.Dr.Nadiye ÖZER

Üye

Doç.Dr. Elanur YILMAZ KARABULUTLU

Sekreter/Raportör

## EK-6. KURUM İZİNLERİ



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Erzurum Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

SAYI 98003106 -774/  
KONU : Çalışma İzni

018078

25 Ekim 2013

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)  
ERZURUM

İlgi: 08.10.2013 tarih ve 020930 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile talep etmiş olduğunuz Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Nigar ERDENK'in "Hemşirelerin Kişilik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Belirlenmesi" konulu tez çalışmasının anket uygulamasını Genel Sekreterliğimize Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Nenehatun Kadın Doğum Hastanesi ve Palandöken Devlet Hastanesinde yapması uygun görülmüş olup,  
Gereğini arz ederim.

Prof.Dr.Fazlı ERDOĞAN  
Genel Sekreter

Hüseyin Avni Ulaş Mah. 1. Cadde No: 6 Yıldızkent – Palandöken / ERZURUM Telefon: (0442) 343 83 80 -174  
Fax No: (0442) 232 6414  
Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat: F.ÜNVER 0 (442) 343 83 80 - 169  
Elektronik Ağ: fatma.unver@saglik.gov.tr

## EK-7. ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN ALINAN İZİNLER



Ali İlker Gümüşeli 05.06.2013 Fotoğraflar

Kime: Nigar Erdenk v

Sayın Nigar ERDENK,

Orijinali M.Afzalur Rahim'e ait olan ve Türkçe'ye uyarlayarak doktora tezimde kullandığım Çatışma Yönetimi Stilleri Anketini, kaynak göstererek tez çalışmasında kullanabilirsiniz.

Benim hazırlamış olduğum tez, YÖK'te kullanıcıya açılmış durumda. Oradan yararlanabilirsiniz.

Başarılar dilerim,

Ali İlker Gümüşeli



OKAN ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL

Ali İlker Gümüşeli  
Dekan  
Eğitim Fakültesi

Okan Üniversitesi Tuzla Kampüsü  
34959 Akfırat-Tuzla / İSTANBUL

☎ 0 (216) 677 16 30  
📠 0 (216) 677 16 47

*Başarıya destekliyoruz!*

## EK-8. ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN ALINAN İZİNLER



Neşe Alkan 05.02.2015

Kime: Nigar Erdenk

merhaba,

ölçeği referans göstererek kullanabilirsiniz. kolaylıklar dilerim

nese

On 05/02/2015 20:24, Nigar Erdenk wrote:

Sayın Neşe Hocam,  
Atatürk Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Hemşirelikte Yönetim A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisiyim.

Tezimde John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilmiş  
Sizin tarafınızdan dilimize uyarlanmış ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan  
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİNİ  
KULLANMAK İÇİN İZİN İSTİYORUM...