

Geliş Tarihi: 01/08/2022

Kabul Tarihi: 21/10/2022

SAĞLIKTA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM YOLLARI

Zelal BAYAR*

Mustafa METE**

ÖZET

Sağlık hizmetleri bir ülkenin gelişmişlik düzeyini ölçmede önemli faktörlerdendir. Sağlık hizmetlerinin kaliteli bir hizmet sunabilmesi hastaya sunulan teşhis ve tedavi hizmetleri ve gelişmiş teknolojinin yanında sağlık tesislerinde görev yapan personellerin gücüne bağlıdır. Sağlık işletmelerindeki organizasyon yapısının güçlü bir örgüt kültürü ile sunulması gerekmektedir. Örgütte yer alan personellerin sorunları, anlaşmazlıkları tespit edilmeli ve uygun yöntemlerle çözüme kavuşturulmalıdır. Çatışmaların çözüme kavuşturulmaları ile sağlık personellerinin iş motivasyonları artacak ve daha kaliteli hizmet sunulacaktır. Çalışmada sağlıkta örgütsel çatışmaya sebep olacak türler incelenecek ve çözüm önerileri sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler; Örgütsel çatışma, Çatışma yönetimi, Sağlık işletmelerinde çatışma yönetimi.

ORGANIZATIONAL CONFLICT IN HEALTH AND SOLUTIONS

ABSTRACT

Health services are one of the important factors in measuring the level of development of a country. The ability of health services to provide a quality service depends on the power of the personnel working in the health facilities, as well as the diagnosis and treatment services offered to the patient and advanced technology. The organizational structure in health enterprises should be presented with a strong organizational culture. The problems and disagreements of the personnel in the organization should be identified and resolved with appropriate methods. With the resolution of conflicts, the work motivation of health personnel will increase and better quality service will be provided. In the study, the types that will cause organizational conflict in health will be examined and solution proposals will be presented.

Keywords: Organizational conflict, Conflict management, Conflict management in health institutions.

*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD, zelalbayar@stu.aydin.edu.tr, İstanbul/Türkiye, ORCID:0000-0001-9029-4716

** Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, mustafamete@aydin.edu.tr, İstanbul/Türkiye, ORCID :0000-0002-1332-7905

GİRİŞ

Sağlık işletmeleri toplum için önemli kavramlardan biridir. Çünkü toplumun hastalık durumuna etki edecek teşhis ve tedavi işlemlerini sağlık işletmeleri gerçekleştirmektedir. Toplumun sağlık sisteminin iyi yönde olabilmesi ile sağlık işletmelerinin iyi bir organizasyona sahip olması doğru orantılıdır. Sağlık işletmelerindeki kötü organizasyon yapısı birebir insan hayatını etkilediğinden insan hayatını ve toplumun sağlık düzeyinin gerilemesine sebep olabilecektir. Bu sebeple sağlık işletmeleri içerisinde olan sağlık tesisinin organizasyon yapısı modern yönetim anlayışıyla hizmet sunmalıdır (Aslan, 2003;1).Etkili bir organizasyon yapısının temeli ise planlama, örgütlenme, koordinasyon, yönlendirme ve denetleme fonksiyonlarıyla oluşabilmektedir. Aynı zamanda yaşamsal öneme sahip olan belli başlı hususlarda bulunmaktadır. Bu hususları yerine getirmek için sağlık kurumunda çalışan personellerin insan gücünün gerekliliğiyle yerine getirmesi gereken unsurları çalışma ortamında bulması, iş tatminini artırarak mevcut iş yaşam kalitesini de arttırabilmektedir (Sezgin, 2020;1).

İnsan gücünün sağlık işletmelerinde önemi oldukça fazladır. Bu sebeple sağlık hizmetleri sunumunda önemli olan insan gücünün doğru yönetilmesidir. Örgütsel sorunların ve çatışmaların çözümlenebilmesi ve çalışanlar arasında iş barışının sağlanabilmesi sağlık işletmeleri için önemli bir husustur. Sağlık tesislerinde görev yapan personellerin örgüt içerisinde sık sık çatışmalar yaşaması ve bu çatışmaları çözüme kavuşturulmaması, sağlık personellerinin mesleklerinde hata yapmalarına, psikolojik sorun yaşamalarına ve işlerini bırakmalarına neden olabilmektedir. Sağlık personelinin, psikolojik olarak mutsuz, gergin ve çalışma arkadaşlarıyla çatışma içerisinde olması çevresinde olan diğer bireyleri ciddi olarak etkilemektedir (Açıkgöz, 2014;2).

Sağlık işletmelerinde görev yapan personellerin örgütsel çatışma nedenlerinin belirlenmesi ve uygun yöntemlerle çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Örgütsel çatışmanın çözüme kavuşturulması sağlık personelinin çalışma ortamında görevine odaklanmasını ve çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde olmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda işe giderken istekli ve mutlu gidecek, örgüt amacını kendi amacı gibi görmeye başlayacaktır. Bu sebeple sağlık kuruluşlarında yaşanan çatışmalarının sebeplerinin belirlenmesi ve uygulanacak yöntemlerin bilinmesi, çatışmaların olumlu sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bu çalışmada sağlıkta örgütsel çatışma ve çözüm yollarının incelenmesi amaçlanmıştır.

ÖRGÜT KAVRAMI

Bir organizasyonda ki örgüt kültürü hiçbir zaman hafife alınmamalıdır. Çünkü örgüt kavramı bir organizasyonun kimlik kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda kültür bir örgütün üyeleri arasında konuşulmayan iletişim kodudur. (Ferine vd. 2021; 1). Bu hususla beraber örgüt toplumun ihtiyaçları doğrultusunda belli kurallarla farklı özelliklere sahip kişilerin oluşturmuş olduğu resmi veya gayri resmi topluluklardır(Açıkgöz, 2014;7). Aynı zamanda “Örgütler; genel anlamı ile görevler, ayrıcalıklar ve sorumlulukları resmen belirleyen ve dağıtan, böylece bir grubun etkinliklerinin nasıl yürütüleceğini açıklayan kurallar ve hedefler düzeni olarak tanımlanabilir (İnceoğlu,1985).”Bireylerin belli başlı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamak için kimi zaman tek kimi zaman da topluma ihtiyaç duyabilmektedir. Kişiler ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamadıkları noktada örgüt devreye girmektedir. Bireyler kendileriyle uyuşan örgütlere katılarak faaliyet göstermektedir. Birey ve kültür arasında herhangi bir uyum sağlanmadığı takdirde çatışma kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgüt aynı zamanda farklı özelliklere sahip, farklı görev ve sorumluluk için bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır (Ertürk, 2000). Örgüt içerisinde yer almak isteyen bireyin örgüt için gerekli özellikleri taşıması gerekmektedir. Örgütte yer alan bireylerin başka faaliyetlerde bulunması örgüt içerisinde görev alan diğer bireylerle arasında oluşacak sorunlara ve çatışmalara sebep olabilir. Aynı zamanda örgüt içerisinde ki üyelerin sergiledikleri zihinsel tutumları ve huzursuzluk ile kendini gösteren gizli davranışları örgütte yer alan diğer üyelerin ruh sağlıklarını etkileyebilir ve örgütün gerilemesine neden olabilir.(Apipalakul ve Kummoon, 2017;1217). Bu sebeple yöneticilerin örgüt içerisinde yer alan bireyler arasında çatışmaya sebebiyet verecek konuya uygun çözüm yollarını bulmaları gerekmektedir.

ÇATIŞMA KAVRAMI

Farklı alanlarda ve düzeylerde ortaya çıkan çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi önemli bir husustur. Gerçekleştirilen bazı araştırmalarda iş çatışmalarının bir örgütün sorunsuz işleyişine dikkat çekmede önemli bir yol olduğu tespiti yapılmıştır (Lau ve Cobb, 2010; 898-917). Çünkü çatışma ve örgüt kavramı birbirinden ayrılmayan iki önemli kavramdır. “Çatışma örgütte görev alan bireylerin eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı gibi daha birçok özelliğin sebep olduğu uyumsuzlukları ifade etmektedir (Öztekin, 2001).” Çatışma, genel olarak bireylerin farklı düşünce ve yapılarla sahip olmalarından kaynaklı ortaya çıkabileceği gibi işler arasında görev tanımlarının tam olarak belirlenmemiş olması örgütsel yapıda çatışmaya sebep olabilmektedir (Şahin vd. 2006; 554).” Örgütsel bir yapının parçası olan çatışmalar analiz edilerek uygun çözümler bulunmalıdır. Çözüme kavuşturulmayan çatışmalar örgüt için ciddi maliyetlere sebep oluşturmaktadır (Alp, 2015; 43). “Çatışma bazen açık bir şekilde ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmaktadır. Ancak üstü kapalı çatışma içten devam ettiği sürede personelin davranışları, gizli olmaktan çıkarak açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır (Üngüren, 2008; 883).” Çatışmanın olumsuz olduğu gibi olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Çatışma iyi yönetildiği takdirde işletmelerde çalışanların araştırma yapma eğilimlerinde artış yaşanacak ve yeni yaklaşımlar elde edilecektir. Bununla beraber kurum içerisinde yaşanan problemleri personeller rahatça ifade edebilecektir. Yöneticiler ise bu durumları dikkate alarak gerekli müdahalelerde bulunacak ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşması sağlanacaktır.

ÇATIŞMAYA YÖNELİK TEORİLER

Örgütsel çatışmaya ilişkin her zaman farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu görüşler geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak üçe ayrılmaktadır (Üngüren, 2008;883). Bu görüşler, çatışma kavramının zaman içerisinde nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini ortaya çıkarmaktadır.

Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın iyi yönlerini dikkate almadan yalnızca örgütsel bağlamda yıkıcı olma yönünü ele almaktadır. Bu yaklaşım çatışmanın tamamen kaçınılması gereken bir olgu olduğunu savunmuştur. Aynı zamanda örgüt içerisindeki işleyişin bu yaklaşımla bozulduğunu ve bireylerin performanslarında düşüşe neden olduğunu da ortaya koymaktadır (Şahin vd. 2006:555). Çatışmanın kötü olduğunu savunan bu yaklaşım da çatışmanın negatifliklerini vurgulamak için yıkım, şiddet ve zarar kelimelerini dile getirmektedir (Alp, 2015;44). Sonuç olarak geleneksel yaklaşımı savunan kişiler, örgüt içerisinde gerçekleşen çatışmaların nedenlerini araştırmak yerine çatışmadan uzak kalmayı tercih etmektedir.

Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak insan unsuruna önem vererek çatışmanın doğal bir durum olduğunun düşüncesindedir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan bütün çatışmaların olumsuz olmadığını aynı zamanda olumlu sosyal çatışmalarında mevcut olduğuna inanmaktadır (Durak, 2010;19). Davranışsal yaklaşım, ortaya çıkan çatışmanın kötü olmadığını yalnızca doğru bir şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu doğrultuda örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Meydana gelen bu çatışmayı doğru yöneterek bu durumdan fayda sağlanmalı ve örgüt içerisindeki kişilerin performanslarını arttırmak için çözüm yolları bulunmalıdır.

Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre, “Çatışmanın çok yüksek olduğu durumlarda azaltılması gerektiği gibi; çoğunlukla çok düşük olduğu durumlarda ise artırılması gerektiği hususu üzerinde de durmaktadır. Önemli olan çatışmayı örgüt lehine kullanabilmektir. Stres ve çatışma yönetimiyle örgütler içinde ki personelin performans ve verimliliği artabilmektedir (Akat, Budak, 1994).” Bu doğrultuda modern yaklaşım çatışmanın tamamen gerekli olduğunu ve örgüt için fayda sağlayacağını savunmuştur. Aynı zamanda modern yaklaşımçıları çatışmayı doğal

bir durum olarak görmekte beraber başarılı bir örgüt için belli bir noktaya kadar çatışmanın gerekli olduğunu savunarak kişileri çatışmaya teşvik etmektedirler (Aslan, 2003;53). Uyum içerisinde ki örgütler durağan ve standart bir şekilde ilerleme gerçekleştirirken, belli bir dereceye kadar çatışma yaşayan örgüt grupları farklı düşünce yapıları ile yeni fikirler ortaya çıkarabilmektedir.

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Sağlık hizmet işletmesi olan hastanelerde çatışmanın farklı türlerine rastlamak mümkündür. “Hastaneler en karmaşık örgütler arasında yer aldıklarından büyük bir çatışma potansiyeline sahiptir. Hizmet içi eğitimle eğitilen yardımcı personelden oldukça yüksek düzeyde eğitilmiş beyin cerrahına kadar değişen personel; karmaşık ve çok pahalı teçhizat, yapılan faaliyetlerin yaşam ve ölümlle ilgili olması ve ortaya çıkan stres, hastanelerin kendine özgü özellikleri ve yaratıcı çözümler gerektiren özel sorunlarını artırır (Doğrusöz, 1987;1).” Bu doğrultuda hastanelerin organizasyon yapısı diğer hizmetlere göre oldukça karmaşık ve belirsiz bir yapıya sahiptir (Seyhan, 2020;3). Dolayısıyla sağlık tesislerinde çatışmanın ortaya çıkması normal karşılanmalıdır. Sağlık kurumlarında örgütsel çatışmaların ortaya çıkması, personellerin sorunlarına değindiği gibi örgüt içerisinde sağlık kurumunun verimliliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel çatışma aynı zamanda; “Bir organizasyondaki iki veya daha fazla grupların işlevsel bağımlılık gerektiren işleri yapmak durumunda kalması halinde ya da statüleri, hedefleri, değerleri veya sorumlulukları birbiriyle etkileşime girdiğinde ortaya çıkan bir anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. (Kim vd.,2015; 2074; Morreim, 2014; 28).” Bir sağlık tesisinde hasta ile ilişki kuracak olan hemşirenin görev ve sorumluluklarının açık bir tanımının yapılmaması, diğer personellerle arasında rol karmaşasına sebep olarak çatışmaya neden olmaktadır (Bender vd., 2013; 165; Kim vd.,2015; 2074).Örgütsel davranış içerisinde çatışma üzerine iki ayrı görüş ortaya çıkmıştır. Geçmiş zamanda örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmanın örgüte zarar verdiği düşüncesi mevcutken diğer bir görüş ise örgüt içerisinde ki çatışmanın ileri düzeye taşınmadığı sürece az miktarda çatışmanın organizasyona olumlu yönde etki edeceğini savunmaktadır (Rahim, 2011;2). Aynı zamanda kurumların organizasyon yapısı her hizmette farklılık gösterdiği için çatışmaların olumlu ve ya olumsuz sonuçlanması hizmete göre değişiklik göstermektedir.

Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmalar, bilim insanları tarafından farklı şekillerde ortaya çıkarılmıştır. Ancak konu ile ilgili çalışma yapıldığında ilgi gören çatışma türleri dört gruba ayrılmıştır. Bunlar;

Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Taraflarına göre çatışma türleri bireyler arası, kişiler ve gruplar arası, gruplar ve örgütler arası ortaya çıkan çatışmalardır.

- a. **Bireyler arası çatışmalar:** Örgüt içerisinde kişilerin farklı duygu, düşünce ve özelliklere sahip olmasından kaynaklı ortaya çıkan çatışmalardır. Bireyler arası çatışma dört nedenden oluşmaktadır (Aslan, 2003;58);
 - Kurumda kaynak yetersizliği,
 - Kişilerin birbirlerine yanlış yapmaları,
 - Dışlandığını düşünen bireyin dışlayan kişilere karşı kin gütmeye duygusunun oluşması,
 - Kişiler arasında iletişimin doğru bir şekilde oluşturulmaması çatışmaya neden olmaktadır.
- b. **Gruplar arası çatışmalar:** İki'den fazla grup arasında oluşan anlaşmazlık sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Yöneticiler örgütün istenilen hedefe ulaşması için grupların uyum içerisinde olmasını isterler. Ancak gruplar rekabet haline girdiklerinde çıkarlarını korumak için çatışmaya sebep olmaktadır(Aslan, 2003;59). Gruplar arası çatışmaların nedenleri (Karahana, 2007;19);
 - İş ile ilgili görev dağılımının doğru yapılmaması,
 - Yeterli kaynağın olmaması,

- Bireylerin demografik özelliklerinin birbirinden farklı olması özellikle yaşlarının birbirinden farklılık göstermesi,
 - Bireysel farklılıklar gruplar arası çatışmalara sebep olmaktadır.
- c. **Örgütler arası çatışmalar:** Aynı bölgede faaliyet göstererek rekabet halinde olan örgütlerin ortaya çıkardıkları çatışma türüdür. Sağlık tesislerinde servisler arasında oluşan çatışma şekli örgütler arası çatışmaya örnek olmaktadır. Görevlerin birbirleriyle bağlı olması ve ekip çalışması gerektirmesi örgütler arası çatışmaya neden olabilmektedir(Aslan, 2003;62).Aynı zamanda; “Örgütler arası çatışmalar, örgüt için yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki örgütün ortadan kalkmasına da neden olabilir (Seval, 2006;247).”

Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri

Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve gizli çatışma olarak sınıflanmaktadır.

- a. **Potansiyel çatışma;** henüz çatışma durumunun söz konusu olmadığı ancak çatışmayı ortaya çıkaracak sebeplerin mevcut olduğu çatışma türüdür. Örgüt içerisinde kaynakların yetersiz olması, ortak faaliyet gösterilecek iş için yaşanan anlaşmazlıklar potansiyel çatışmadır (Champoux, 2010; 269). Hastanelerde fazla çalışma saatleri, dağıtılan döner sermaye eşitsizliği yada doktorların ameliyathane ortamında diğer doktorlarla yaşadığı ortak malzeme kullanım sorunu potansiyel çatışma içerisinde örnek verilebilir (Açıkgöz, 2014;48; Alp, 2015;51).
- b. **Algılanan çatışma;** “insanların farklı ihtiyaçları doğrultusunda farklı algılama düzeyleri yanlış anlaşılmalara veya anlaşmazlıklara neden olabilir (Yaylacı, 2008; 229).”Bu doğrultuda bireylerin olayları ve ortaya çıkan durumları yanlış anlamaları sonucunda ortaya çıkan çatışma türü algılanan çatışmadır.
- c. **Hissedilen çatışma;** çatışma durumunda bireylerin olaylar neticesinde ki durumlarını ifade etmektedir. “Hissedilen çatışmada çatışma halinde olan taraflar artık olaylar karşısında hislerini açık bir biçimde ortaya koymaktadırlar (Karahana, 2007; 16).” Dolayısıyla kişiler sınırlı ve öfkeli olabilmektedir. Bu sebeple çatışmada ileri bir seviyeye gitmeden doğru müdahale yapılmalıdır.
- d. **Açık Çatışma;** çalışanların hissedilen çatışmanın yanı sıra davranışlarıyla ortaya çıkardığı çatışma türüdür. Açık çatışma karşılıklı olarak gerçekleştirilen ağır söz kullanma ve fiziki kuvvet gösterme şeklinde olabilmektedir (Pondy, 1967; 303).
- e. **Gizli Çatışma;** resmi anlaşmazlıklarda ortaya çıkan çatışma türüdür (Koçel, 2015;760).

Örgütsel Yapıdaki Yeri Göre Çatışma Türleri

Örgüt içerisindeki kişiler, örgüt bünyesinde oluşan hiyerarşik yapıya göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma dikey, yatay ve komuta-kurmay çatışma olarak üç gruba ayrılmaktadır (Alp, 2015;49).

- a. **Dikey çatışma:** örgüt içerisinde kişilerin astları ve üstleri arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar genel olarak üstlerin astları baskı altında tutmaya çalışmalarından kaynaklı, astların bu duruma karşı çıkmaları sonucunda meydana gelmektedir (Dursun, 2008;20.) Sağlık hizmetlerinde tabip ve hemşire arasında oluşan ast üst ilişkisini bu duruma örnek verebiliriz.
- b. **Yatay çatışma;** eşit hiyerarşi durumunda olan kişiler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür (Güzel, 2010;27). “Birbirleriyle daha sık iletişim kuran, birbirlerine bağımlılığı olan ve kısıtlı kaynakları paylaşarak kullanılması gereken benzer bölüm ya da birimler arasında yatay çatışmaların yaşanması söz konusu olmaktadır (Şamdan, 2008; 19).” Eğitim ve Araştırma Hastaneleri yatak kapasiteleri büyük olduğundan birbiriyle bağlantılı olarak çok sayıda hastane müdürü bulunmaktadır. Müdürlerin kendi aralarında oluşacak çatışma türünü bu duruma örnek gösterebiliriz.
- c. **Komuta-Kurmay çatışmaları;** kurmay personel ve komuta personel arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. “Bu çatışmanın kökeninde, hat ve kurmay elamanlarının birbirine ve örgütteki rollerine farklı

bakış açılarına sahip olma olgusu yatmaktadır” (Şimşek, 2008;285).Kurmayın görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, komuta personeliyle çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. Komuta personelinin kurmayın düşüncelerine saygı duymaması, görevini yerine getirmede kişiyi etkileyecek davranışlarda bulunması durumunda ise çatışma ortaya çıkmaktadır (Açıkgöz, 2014;38).

Örgüt Çalışma Durumuna Olan Etkisine Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar örgüte verdiği katkıya göre olumlu veya olumsuz olarak sınıflanmaktadır. Başka bir deyişle çatışmaların örgüt işleyişine göre türleri fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde nitelenmektedir (Açıkgöz, 2014;43).

- a. **Fonksiyonel olan çatışmalar;** örgütün amaçlarına ulaşmasına ve güçlenmesine yardımcı olan çatışmalardır. “Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve böylece örgüt için yarar sağlamaktadır” (Şimşek vd., 2008; 46).
- b. **Fonksiyonel olmayan çatışmalar;** örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen bu amaçları gerçekleştirmede fayda sağlamayan çatışma türüdür. Fonksiyonel olmayan çatışmalar kişisel sorunları ve tartışmaları arttırarak sağlık örgütünün işleyişinde problemlere ve sağlık hizmetindeki verimliliği azaltmada ortaya çıkan çatışma türüdür (Açıkgöz, 2014;45).

Çatışmalarda sorunun köküne kadar inilerek çatışmanın nedeni bilinmelidir. Çatışmanın nedenine göre uygun çözüm yolları aranmalıdır. Bu durumda örgüt yapısına canlılık katarak kişilerin yaratıcılık ve yenilikçi olmalarına katkı sağlayacaktır. Çatışmalar iyi yönetilerek bütün olumsuzluklar ortadan kaldırılabılır. Aynı zamanda fonksiyonel çatışmaları gerçekleştirmek de mümkün olabilir (Aslan, 2003;55).

HASTANELERDE ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ

Örgüt içerisinde birçok sebepten kaynaklı çatışmaların oluştuğu bilinmektedir. Sağlık işletmeleri de diğer örgütler gibi çatışmaların yoğun yaşandığı bir hizmet türüdür. Ortaya çıkan çatışmanın sebeplerini öğrenmek ve bu çatışmalara çözüm üretebilmek önemli bir husustur. Hastanelerde ortaya çıkan çatışma türleri oldukça fazladır ancak genel olarak bireylerarası sorun çıkaran çatışmalar mevcuttur. Bu çatışma türleri aşağıda yer almaktadır.

İletişime İlişkin Ortaya Çıkan Çatışmalar

İletişime ilişkin çatışmaların ortaya çıkabilmesi için bireylerarası bir ilişkinin olması gerekmektedir. İletişim, “insanları birbirlerine bağlayan ve onların duygu, düşünce, bilgi ve becerilerinin akla gelebilecek her türlü biçim ve yolla karşılıklı olarak aktarılmasıdır (Eroğlu, 1995;206).”Kurumsal iletişim ise kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda tüm birey ve grupların etkileşim halinde olmasıdır (Aslan, 2003;63). Bu doğrultuda örgüt içerisinde bireyler amaç ve hedefler için doğru iletişimi kurmadığında uyumlu bir çalışma süreci oluşamaz dolayısıyla çatışmalar ortaya çıkabilir. Hastanelerde hekim ve hemşire arasında iletişim problemleri mevcuttur (Kılınç vd., 2019;41). Aynı zamanda tıbbi personel ve idari personel arasında da iletişim sorunu söz konusu olmaktadır. Çatışmalara neden olan iletişimsel faktörler (Akça ve Erigüç, 2006;129);

- Anlam karmaşası,
- Yetersiz bilgi alışverişi,
- İletişim yollarının bozukluğu şeklinde sınıflandırılabilir.

Bu doğrultuda hastanelerin organizasyon yapısında etkin bir iletişimin oluşması için kişilerarası ortaya çıkan uyumsuzluklara dikkat edilmesi ve bu uyumsuzluklara uygun çözüm bulunması önem arz etmektedir.

a. Karşılıklı Görev Bağımlılığı (İşlevsel bağlılık)

Sağlık hizmetleri organizasyon yapısı sebebiyle birbirleriyle bağımlı birimlerden oluşmaktadır. Bir kişinin yaptığı iş bir diğerine engel olabilmektedir. Bu durumda karşılıklı çatışma ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hizmet içerisinde gerekli koordinasyon sağlanmalı çatışmaya sebebiyet verecek sorun ortadan kaldırılmalıdır. Hastanelerin organizasyon yapısının çok yönlü olması amaçlarına ulaşması için önem arz etmektedir (Karahana, 2007;112).

b. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Hastanelerde personellerin görev, yetki ve sorumlulukları tam olarak belirlenmediği takdirde, yönetici pozisyonundaki personelin karar verme süreci zorlaşmaktadır. Hastanelerde rol karmaşası hekim, hemşire ve hastane yöneticileri arasında oluşmaktadır (Aslan, 2003;93). Hemşirelerin birden çok üst yönetime bağlı olması hekim veya hastane yöneticinin söylediklerini mi dikkat almalı konusu çatışmaya neden olabilmektedir (Şahin ve Erigüç, 2000;28). Bu doğrultuda sağlık hizmetlerinde personellerin görev ve pozisyonları tam olarak belirlendiği sürede çatışma ortadan kalkabilecektir.

c. Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması

Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde önemli olan ekip çalışmasının tam olarak sağlanmasıdır (Karahana, 2007; 119). Kaliteli bir sağlık hizmeti sunmanın temel koşulu, uzmanlaşmış sağlık profesyonellerinin diğer profesyonellerle işbirliği içerisinde ekip olarak çalışmalarını sürdürmeleridir. Ancak hekimler buldukları konum gereği her zaman kendilerinin kararları doğrultusunda hareket edilmesi gerektiği düşüncesine kapıldığı takdirde çatışma oluşmasına sebebiyet verilecektir.

d. Matriks Yapı

Sağlık işletmelerinin örgütsel yapısı birimlerin birbiriyle bağlantılı olması, personellerin iş dağılımlarının olması, uzmanlaşmış kişilerin çalışması ve kişi özel teşhis ve tedavi hizmeti sunulması karmaşık ve matriks bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum hastanelerin örgüt içerisinde çoğu zaman rol karmaşaları yaşamalarına sebebiyet verecek ve çatışmaların meydana gelmesinde söz konusu olacaktır (Kılınç vd., 2019; 42).

e. Algılama Farklılıkları

Bireyler iletişim halinde farklı anlamlara neden olabilecek dil kullandığında karşı tarafında gerçek olanı farklı algılaması sonucunda çatışma ortaya çıkabilmektedir (Koç, 2017;14). Hemşirelerin bazı durumlarda hekimlerin rollerini farklı algılamaları çatışmaya sebebiyet verebilmektedir (Koçel, 2001;538; Akça ve Erigüç, 2006;132).

f. Kararlara Katılma

Örgüt içerisindeki çalışanların örgüt kararlarına katılmaları çatışmaları azaltacağı gibi aynı zamanda kişisel farklılıklar sebebiyle değişik fikirlerin gündeme gelmesi çatışmaların oluşmasına neden olabilmektedir (Alp, 2015;53). Örgüt kendini geliştirdikçe ortak karar verme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple çatışmaların önlenmesi için karar verme sürecinin gelişmesi gerekmektedir.

g. Amaç, Çıkar ve Değer Farklılıkları

Örgütü oluşturan bireyler arasında bilgi, beceri ve değer farklılıkları olması normal bir durumdur. Örgütlerde amaçları birbirleriyle farklı olan kişilerin birbirleriyle rekabet içerisinde olmaları sonucunda çatışma çıkması muhtemeldir. Ortaya çıkan bu durum örgütün canlılığını ve gelişimini artırırken bireylerin çekişmeleri ise aralarındaki etkileşimi azaltmaktadır (Koç, 2017; 6-7).

h. Kaynakların Kıtlığı

Örgüt içerisinde faaliyetleri gerçekleştirmek için birçok kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçlar; para, işgücü, insan gücü, statü gibi ihtiyaçlardır. Bu kaynakların yetersiz olması örgüt içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir. Sağlık hizmetlerinde gerçekleşen bir çalışmada hemşirelerin %79'u yeterli tıbbi malzeme olmayışının hekimlerle olan ilişkilerini negatif olarak etkilediğini iletmiştir (Koçel, 2001; 538; Akça ve Erigüç, 2006;136).

ÇATIŞMALARIN SAĞLIK KURUMLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Çatışma örgüt içerisinde her zaman karşılaşılan bir durumdur. Çatışmaların sonucunda olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum çatışmanın iyi yönetilip yönetilmemesi ile ilişkilidir. İyi yönetilebilen bir çatışma sonucunda örgüt içindeki kişiler yaratıcılıklarını ortaya koyabilecek ve örgüt yenilik ve değişim içerisinde fayda sağlayabilecektir (Kılınç vd., 2019;43; Alp, 2015;43).

Çatışmaların Sağlık Kurumları Üzerinde Olumlu Etkileri

Sağlık kurumları çok sayıda ekibin bir arada olduğu karmaşık bir yapıya sahip örgütlerdir. Bu örgütler içerisinde meydana gelen çatışmalar, iyi bir şekilde yönetildiği takdirde çatışma yönetiminin sağlık hizmetlerine olumlu etkileri olabilmektedir. Bu etkiler (Gürsoy, 2014; 65; Seyitoğlu, 2014; 88);

- Sağlık kurumunun nitelikli bir sağlık hizmeti sunabilmesi sağlanacaktır.
- Sağlık personellerinin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde ifade edilmiş olur. Bu durumda sağlık çalışanlarının birim arkadaşlarıyla olan ilişkileri güçlenerek daha iyi bir seviyeye ulaşmış olur. Böylelikle nitelikli bir ekip kaliteli hizmet anlayışı ortaya çıkacaktır.
- Sağlık kurumu içerisinde ortaya çıkan çatışma ile personeller arasında rekabet oluşacak yeni fikir farklı bakış açısı oluşarak araştırma yapma eğilimlerinde artış yaşanacak yeni bir sağlık hizmeti sunumu gerçekleştirilecektir.
- Çatışma yönetimi iyi bir şekilde yönetildiği takdirde kaynak dağıtım sorunları en aza inecek ve kaynak yetersizliği ortadan kalkabilecektir.
- Sağlık çalışanlarının moral motivasyonları artacak daha yüksek tatminle ve güler yüzlü bir sağlık hizmeti sunulacaktır.
- Ast-üst ilişki güçlenecek ve sağlık personeli kurum içerisinde yaşadığı sorunları yöneticilerine rahat bir şekilde ifade edebilecektir. Yöneticiler ise bu duruma özen göstererek personelinin rahat bir ortamda çalışması için gerekli müdahaleyi yaparak huzurlu bir çalışma ortamının alt yapısı oluşturabilecektir.

Çatışmaların Sağlık Kurumları Üzerinde Olumsuz Etkileri

Çatışmaların olumlu sonuçları olduğu gibi iyi yönetilmediği durumlarda olumsuz sonuçları da meydana gelmektedir. Ancak olumsuz sonuçların üzerinde durularak çözüm yolları bulunduğu durumlarda olumlu sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Çatışmaların olumsuz etkileri şunlardır (Korkmaz, 1994;15; Gürsoy, 2014;65; Seyitoğlu, 2014;88);

- Sağlık kurumlarında çalışma ortamının sağlık çalışanı üzerinde stres yaratabilmektedir. Bu durumda fiziksel ve ruhsal yönden sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir.
- Ortaya çıkan bu çatışmalar sonucunda personelin iş performansını etkileyerek iş tatmini azaltabilir bu durumda istenilen hedeflere ulaşılması güç olabilmektedir.
- Çatışmalar sağlık personellerinin mesai arkadaşlarıyla aralarındaki iletişime sorun yaratarak, onlara karşı güvensiz ve şüpheli bir yaklaşım oluşturabilmektedir.
- Sağlık kurumlarında ki çatışmalar üretim ve verimi azaltarak hastanenin maddi ve manevi zararlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma kavramı, sosyal yaşamın gerçeği olan yaşamımız boyunca karşılaştığımız bir unsurdur. Birey veya grupların anlaşması, aynı görüşe sahip olmaları ne kadar normal bir durum olsa bile, kişilerin birbirinden farklı görüşlere sahip olmaları da bir o kadar normal bir durumdur. Çatışmalar, kişileri ortak bir hedefe ulaştırmayı amaçlayan bir gruptur. Örgütler açısından çatışmalar her zaman sonlanması gereken olumsuz bir kavram değildir. Aynı zamanda çatışmalar örgütün gelişmesine ve amacına ulaşmasında olumlu etkiler oluşturabilecek bir unsurdur. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar iyi yönetildiği zaman ortaya çıkış nedenleri doğru bir şekilde saptandığında işletmeler için yenilikçi ve yaratıcılık oluşturabilecek bir araç olmaktadır.

Sağlık örgütleri farklı meslek gruplarının birlikte yer aldığı değişim ve rekabetin hızla ilerlediği bir sağlık sistemi olarak karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı farklı çatışma türlerini ortaya çıkarmaktadır. Stresli, kalabalık ve ertelenemez bir sağlık hizmeti yapısının olması meydana gelecek hatalarda düzeltme zorluğu yaşatmaktadır. Oluşacak bu hatalar birbiriyle bağlantılı olan birimlerin arasında çatışmaların oluşmasına kaynaklık etmektedir. Aynı zamanda sağlık işletmelerinde uzmanlaşma durumunun fazla olması verilen hizmetlerin kademeli bir şekilde yürütülmesi iş bölümünü arttırmaktadır. Bölümler içerisinde bireylerin amaç farklılıkları, kaynak kullanımının ortak olması çatışmalara sebebiyet vermektedir.

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların diğer çatışma türlerini tetiklediği bilinmektedir. Çatışmaların iyi bir şekilde incelenmesi gerçek nedeninin ortaya çıkarılması önemli bir husustur. Bu hususta çatışmalara çözüm önerileri bulunmalı ve uygulanmalıdır. Çatışmaların yalnızca tespit edilerek ortadan kaldırılması amaçlanmamalı, ortaya çıkan çatışmanın nedenin nereden geldiği ve nelere sebebiyet oluşturacağı iyice analiz edilmelidir. Bu durumda örgüt çatışmaları iyi yöneterek doğru bir ekip çalışması ile istediği hedefe ulaşabilecektir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, G. (2014). “Örgütsel Çatışma, Nedenleri, Çözüm Yöntemleri Ve Sağlık Çalışanları”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Akat, İlder. & Budak, Gülay. & Budak, Gönül. İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 1994.
- Akça, C. ve Erigüç, G. (2006). “Hastane Çalışanlarının Yöneticileri Ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9(2): 129-136.
- Alp, G. A. (2015). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Apipalakul, C. ve Kummoon, D. (2017). “The Effects of Organizational Climate to Conflict Management Amongst Organizational Health Personnel”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, sayı 237: 1217.
- Aslan, Ş. (2003). “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 11: 1-93
- Bender, M. ve Connelly, C. D. ve Brown, C. (2013). “Interdisciplinary Collaboration: The Role of The Clinical Nurse Leader”, Journal of Nursing Management, 21(1): 165
- Champoux, J. E. Organizational Behaviour Integrating Individuals, Groups and Organization, Routledge, New York, 2010.
- Doğrusöz, S. (1987). “Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı.

- Durak, M. A. (2010). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma Ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, P. (2008). “Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Tarzına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Yayınları, 1995.
- Ertürk, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, 2000
- Ferine, F. K.,& Aditia, R.,& Rahmadana F. M.,& Indri. (2021). “An Empirical Study Of Leadership, Organizational Culture, Conflict, And Work Ethic In Determining Work Performance In Indonesia's Education Authority”, Heliyon Journal, 30(7): 1.
- Gürsoy, A. (2014). “Çalışma Ortamında Çatışma Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Sektörü”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, H. M. (2010). “Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Ankara İli Örneği”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İnceoğlu, Metin. Güdüleme Yöntemleri, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları, 1985.
- Karahan, A. (2007). “Hastane işletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği”. Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, E.& Hasdemir, S.& Ulusoy, H. (2019). ‘Sağlık Kurumlarında Çatışma Ve Çatışma Yönetimi’, Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi, 1: 34-37
- Kim, W. S.,& Nicotera, A. M.,& McNulty, J. (2015). “Nurses’ Perceptions Of Conflict As Constructive Or Destructive”, Journal Of Advanced Nursing, 71(9): 2074.
- Koç, N. (2017). “Sağlık Çalışanlarında Çatışma Yönetimi”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- Korkmaz, M. (1994). “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”.Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lau, R.S. & Cobb, A.T. (2010). “Understanding The Connections Between Relationship Conflict And Performance: The Intervening Roles Of Trust And Exchange”, Journal Organization Behavior, 31(6): 898-917.
- Morreim, E. H. (2014). “Conflict Resolution İn Healthcare Connections”, Health Lawyer, 26(3): 28
- Öztekin, Ali. Yönetim Bilimi, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- Pondy, L. R. (1967). “Organizational Conflict: Concepts and Models”, Administrative Science Quarterly, 12(2): 303.
- Rahim M. A. (2011). “Managing Conflict İn Organizations”, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Seval, H. (2006). “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15): 247.
- Seyhan, F. (2020). ‘Sağlık Çalışanlarının Yaşadığı Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki’. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı.
- Seyitoğlu, B. (2014). “Hastane Yöneticilerinin Çalışanları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları Uygulamaları”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şahin, A.

- & Emini, T. F. & Ünsal, Ö. (2006). “Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 15: 28-555
- Şamdan, A. İ. (2008). “Örgütsel Çatışma Ve Çözümleme Yöntemleri, Bir Araştırma”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şimşek, Şerif. M. & Çelik, Adnan. & Akgemci, Tahir. İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008.
- Üngüren, E. (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1:883.

