

## SAĞLIK KURUMLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

**Öğr. Gör. Erdem GÖL**

T.C. İstanbul Şişli Meslek Yüksekokulu  
Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı  
Health Institutions Management Program  
[erdem.gol@sisli.edu.tr](mailto:erdem.gol@sisli.edu.tr)

**Öğr. Gör. Çığla ARSLANKILIÇ**

T.C. İstanbul Şişli Meslek Yüksekokulu  
Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı  
Health Institutions Management Program  
[cigla.arslankilic@sisli.edu.tr](mailto:cigla.arslankilic@sisli.edu.tr)

**Öğr. Gör. Leyla ANIL GÖL**

T.C. İstanbul Şişli Meslek Yüksekokulu  
Yaşlı Bakım Programı  
Elderly Care Program  
[leyla.ozdemir@sisli.edu.tr](mailto:leyla.ozdemir@sisli.edu.tr)

### ÖZET

Bu çalışma, sağlık kurumlarında hizmet verenlerin yaşadığı çatışmaları çözüme kavuştururken kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi. Araştırma kapsamında katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile kullanılan çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Kasım 2017-Aralık 2017 İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir özel hastanenin çalışanları oluşturmuştur. Araştırmada herhangi bir örneklem yöntemine başvurulmayarak araştırmaya katılım gösteren herkes araştırmanın evren ve örneklemine oluşturmaktadır. Araştırma ile ilgili toplanan veriler SPSS 20.0 isimli programda analiz edilmiştir. Sonuç olarak sağlık

sektöründe hizmet veren çalışanların gün içerisinde birçok çatışma ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yöneticinin ortaya çıkan çatışmaları kurum ve çalışanın menfaatleri doğrultusunda yönetmesi gerekmektedir. Araştırmada kullanılacak anket için konu ile alakalı literatür taranmış ve çatışma çözüm yöntemlerini belirlemek için Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğine karar verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Çözümü, Kaçınma, Uyma, Uzlaşma, Hükmetme, Bütünleştirme

#### **ABSTRACT**

This study was carried out in order to determine the conflict resolution methods used by health care providers to resolve conflicts. Within the scope of the research, the relationship between sociodemographic characteristics of the participants and conflict resolution methods was determined. November 2017-December 2017 Koan hospitals operating in Istanbul have formed the universe of the study. Anyone participating in the research by not referring to any sampling method constitutes the universe and sample of the research. Data collected for the research were analyzed in SPSS 20.0 program. As a result, employees in the health sector can face many conflicts during the day. The manager must manage the conflicts in accordance with the interests of the institution and the employee. The literature on the subject for the survey to be used was scanned and the scale of the uterine organizational conflict was decided to determine conflict resolution methods.

**Key Words:** Disagreement, Methods of Conflict, Health Institutions, Manager, Approaches to Conflict

## GİRİŞ

Günümüzde her alanda görülen çatışma kavramı, birey ve örgütsel her alanda görülmektedir. Aynı kültür içinde olsa dahi çatışma kaçınılmaz olmuştur. Çatışmanın ortaya çıkış biçimi, nasıl algılandığı, nedenleri ve gidişatı farklı tanımlar olmasında belirleyici nedenlerdir. Çatışmaların olumsuz duygular hissettirmesi, kişilerde engellenme, uyuşmazlıkların artması gibi etkileri gerçekleşebilir. Fakat iyi yönetilen çatışmalar işgörende performans artırır ve örgüt verimliliğini sağlar. Çatışmada kullanılan yöntemler farklılık gösterir ve çatışmanın kaynağı, örgüt yapısı, çatışmanın taraflarına göre şekillendirilebilir. Örgütsel çatışmayla ilgili yaklaşımlar, üç sınıfta incelenmektedir. Bunlar; geleneksel (klasik) yaklaşım, davranışsal yaklaşım (neo klasik) , etkileyici yaklaşımdır. Günümüzde kabul edilen çatışma yaklaşımı daha çok etkileyici yaklaşımdır. Sağlık kurumlarında görülen çatışmaların iyi yönetilmesi gerekir ve doğru yöntem uygulanması gerekir. Günümüzde çatışma olumlu değerlendirilir, doğru yöntemle yönetilirse bireyler arası ilişkileri güçlendiren, yaratıcı çözümler üretilen bir kavram olarak değerlendirilir. Bu şekilde değerlendirilen çatışma; bireylerin gelişimine, ilişkilerine katkı sağlarken iş birliği içinde yürütülerek karar verme sürecinde etkinlik sağlanır. Olumlu çatışma yönetimi, kişisel eksiklik ve farkları açığa çıkararak farkındalık sağlar, yaratıcı ve çözüme faydalı kararlar almaya olanak sağlar.

## Çatışma

Günümüzde her alanda görülen çatışma kavramı, birey ve örgütsel alanın her kesitinde görülmektedir. Aynı kültür içinde olsa dahi çatışma kaçınılmaz olmuştur. Bireylerin değerleri, inançları ve kişilik özellikleri başta olmak üzere etkenle aynı örgüt içinde

çatışmalar görülmektedir. Çatışmaları olumlu neticelendirmek ancak çatışmayı yönetmekle mümkündür. Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul ederek yola çıkarsak, çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine olumlu sonuçlarını, örgütün verimliliğini artırmaya yönelik çatışmayı yönetmek gerekir (Akkirman, 1998, s. 12).

### **Çatışma Kavramı**

Çatışma kavramı, sosyal bir kavram dahilinde ele alındığı için, psikoloji, sosyoloji gibi birçok bilim dalının içinde bulunur; bu yüzden tek bir tanımla ifade etmek doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Çatışma kavramının farklı kalıplarla ifadesi mümkündür, her alanda rastlanan çatışma kavramı, farklı boyutlarda, farklı ortamlarda birbirine benzemeyen şekilde ifade edilebilir. Çatışmanın ortaya çıkış biçimi, nasıl algılandığı, nedenleri ve gidişatı farklı tanımlar olmasında belirleyici nedenlerdir. Ortak noktaları da uyumsuzluk, zıtlıklar, bireysel ya da örgütsel boyutta uyumsuzluklar diye ifade edilebilir (Topaloğlu ve Boylu, 2006, s. 25).

### **Çatışma Türleri**

Çatışma temelinde bireylerin uyumsuzlukları, karşı oldukları duygu ve düşüncelerin varlığı söz konusudur. Bireyin istenmeyen bir durum içerisinde olması, engellenme yaşaması, benimseyemediği duygu, düşünce kalıplarına hâkim olamaması çatışma kaynağı sayılır. Çatışma sosyal bir süreç olduğu için, bireyler arası, örgüt içinde ya da örgütler arasında olabilir. Çatışma farklı şekillerde kendini gösterebilir, alenen ya da gizli ilerleyen çatışmalar olabilir. Gizli çatışmalarda, çatışmanın varlığının sezilmiş olması, belirgin bir anlaşmazlığın olmasından kaynaklanır. Sezilen çatışmalarda bir engelleme, gözlenen stres varlığı, taraflarda gerilim söz konusudur.

Çatışmayı, kişiler arası, gruplar arası, kendi içinde olan çatışma, örgütler arasında olan çatışma diye sınıflandırarak değerlendirebiliriz. (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013)

### **Çatışmanın Olumlu Ve Olumsuz Yönleri**

Çatışmaların olumsuz duygular hissettirmesi, kişilerde engellenme, uyuşmazlıkların artması gibi etkileri gerçekleştirebilir. Kişi ya da gruplar arasında oluşan çatışmada, değerler, kişilik özellikleri dolayısıyla farklı tutumlar gelişebilir. Kişide iletişim süreçlerinde gerginlik, anlaşmazlık boyutlarının değişmesi ve büyümesi, uyumsuzluk ve oluşan gerginliğe bağlı düşmanlık tavırları, davranışta değişiklikler şeklinde dışa vurumu görülebilir. Tüm bu sonuçlar üzerinden gidilirse, çatışmalar kişilerde ve örgütlerde günlük yaşamı etkileyecek düzeyde oluşabilir. Değerlendirilen olumsuzluklar aynı zamanda bireylerin ve örgütlerin performansını düşürerek verimliliği etkiler (Basım, 2009).

Çatışma türlerinden kişiler arası çatışmayı ele alırsak, birçok olumlu değişimin ve yeniliğin öncüsü olabilir. Pozitif algılanan bir değişimde faktör kabul edilebilir. Günümüzde daha kabul gören yaklaşımlar ön planda tutulursa, çatışmanın aslında kaçınılması gereken bir kavram olması yerine verimliliği artıran pozitif değişimler sağlayan bir kavram olduğu ortaya çıkar. Tek bir fikir ya da düşünceye bağlı kalmaktansa çeşitli fikir ve anlayışlar çatışmayla harmanlanabilir. Çatışma ile karar verme süreci pozitif ilerler ve performansı artırır. Kişilerin daha pozitif ve anlayışlı olmasına olanak sağlar ve bu karar verme sürecinde verimliliği artırır (Basım, 2009). Örgüt içinde çözülmekte geç kalınan istek dışı olan çatışmalar işgörende stres sonuçlarına neden olabilir. Kurum içinde beklentilerin

farklılaşması, ilişkilerin değişmesi gibi birçok sebep çatışma sonucu olabilir. İşlevsel görülmeyen çatışmalar grup verimliliğini azalttığı gibi iletişimi geciktirebilir. Uzun süren ve etkin yönetilemeyen çatışmalar iletişimi geciktirdiği için, bilgi paylaşımını ortadan kaldıracaktır. Kaynakların verimsiz kullanılması, çatışmanın uzamasına stres düzeyini artırır ve sinerjiyi düşürür. Yönetilemeyen çatışmanın birçok olumsuz etkisi vardır (Koç, 2017)

### **Çatışma Çözüm Yöntemleri**

Çatışmayı yönetmek yöneticiler için çoğu zaman güç olmaktadır, karşılaşılan sorunlarda biridir. Çatışmayı yönetmek için yeterince yöntem mevcuttur. Çatışmalarda seçilecek yöntemi belirlemek de bazen sorun teşkil eder. Seçilen çatışma yöntemi bazen çatışmayı tamamen ortadan kaldırır bazen de geçici bir süreyle bastırabilir; seçilen yöntem sonlandırmak ya da çatışmayı bastırmak için önem arz eder. Öncelikle çatışmayı iyi analiz etmek gerekir, çatışmanın analiz ve teşhisi yöntemin doğru uygulanmasında önemli bir husustur. Uygulanacak yöntemden önce çatışmanın nasıl başladığı, çatışmada amaçlanan ve süreci iyi izlenmelidir. Verimli ve etkin bir yöntem belirlemek öncelikle çatışmanın belirlenip tanımlanmasıyla başlar. Çatışmanın nasıl ortaya çıktığı, gereken verilerin toplanması gerekir. İlk aşamaları tamamlandıktan sonra çatışma yönetimi için uygun yöntem seçilir, alternatif yöntemler değerlendirilir. İş ortamında yöneticiler arasında yönetilen kurumda çatışma varlığının az olması iyi yönetici olduklarını düşündürür, kurumun çatışma varlığı yöneticilerin önem verdiği bir husus durumundadır. (Şahin, vd., 2006)

### **Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel çatışmayla ilgili yaklaşımlar, üç sınıfta incelenmektedir. Bunlar; geleneksel (klasik) yaklaşım, davranışsal yaklaşım (neo klasik) , etkileyici yaklaşımdır.

#### **Klasik Yaklaşım**

Klasik yaklaşımda, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gerektiği, olumsuz sonuçları olduğu kabul edilmiştir. Çatışma bireyin performansını düşürür ve örgütün verimliliğini azaltır anlayışı hakimdir. 1930 ile 1940'lı yıllarda hâkim olan bu görüş bu yıllarda yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Çatışmadan uzak durulmalı ya da tamamen ortadan kaldırılmalı denilmiştir. Örgütün ve işgörenlerin uyum içinde olması genellikle işgörenin örgüt yapısına uygun davranması ile olup, beklentiler benzerlik gösterebilmelidir. Böyle yaklaşımlarda çatışmanın olumsuz etkileri ile karşılaştığımız için, çatışma istenmeyen bir kavram olarak karşımıza çıkar. Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak için önlemler almaya başlarız. Klasik yaklaşımda, çatışma; iş tatminsizliği yaratan verimliliği ve performansı düşüren bir kavramdır. Örgüt içinde stres kaynağı olup, örgütsel bağlılıkta yıpranmalara ve kopmalara sebep olur. Yöneticinin bu yaklaşıma göre görevi ise çatışmaya neden olabilecek kaynakları tamamen ortadan kaldırmak ve çatışma yaşanmaması için önlemler almaktır. Bu görüşle hareket eden kurumlarda genellikle çatışmadan kaçınılmış, insan temelli kararlar alınmamış ve kurum işleyişiyle tek düze çalışma ortamı yaratılmıştır. (Çürük, 2014)

#### **Neo Klasik Yaklaşım**

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve kabul edilmesi gerektiğini savunan bu görüş 1940 ile 1970 li yıllarda hâkim olmuştur. Klasik

yaklaşımdan farkı, çatışmayı olumsuz değerlendirmiyor olmasıdır. Çatışmadan kaçmak ya da tamamen ortadan kaldırmak yerine, çatışmayı yönetmek gerektiğini savunur. Çünkü yönetilen çatışma bireylerin ve örgütlerin karar verme sürecinde daha verimli olmasına, performansını artırıcı etkisinin görülmesini sağlar. Neo klasik yaklaşım, çatışmanın olumlu yönlerini ortaya çıkarmayı savunur.

### **Etkileşimci Yaklaşım**

Günümüzde kabul edilen çatışma yaklaşım görüştür. Çatışmaya olumlu ya da olumsuz gibi keskin bir tavırla yaklaşmaz ve çatışmanın hem olumlu hem olumsuz yönlerinin olduğunu savunur. Bu görüşe göre bireylerin yaratıcılık yönleri aktifleşir, örgütlerin üzerinde önemli katkıları olur. Bütün çatışmaların olumsuz olmadığı, belirli düzeyde tutulan çatışmaların son derece katkısı olduğu, verimliliği yükselttiği sonucu hâkimdir (Haberal, 2014). Etkileşimci görüşte; çatışmalar örgütsel yapıyı yıpratmak yerine, organizasyonel işlerliği artıran, sosyal düzeyde ilerleme yaratan bir süreçtir. Örgütte çatışmanın hiç olmaması ya da çok az olması örgüt gelişimi için kayıp sayılabilir, durgunluk yaratır. Aynı zamanda çatışma etkinliği azaltan olumsuz neticelere sebep gösterilebilir. (Şahin., 2016)

### **Çatışmaya İlişkin Çözüm Yöntemleri**

Çatışmada kullanılan yöntemler farklılık gösterir ve çatışmanın kaynağı, örgüt yapısı, çatışmanın taraflarına göre şekillendirilebilir. Çatışma yönetimi farklılık gösterdiği için, yönetiminde her zaman tamamen doğru demek doğru değildir. Çatışma yönetiminde, kalıcı ya da geçici yöntemler diye sınıflandırılabilir.



### **Çatışmanın Özendirilmesi**

İşgörenlerin performansını artıran, rekabet ortamı yaratarak örgüt başarısını arttıran çatışmalar vardır. Monoton işleyen süreçler mevcut durumu kabullendiricidir, kişisel gelişimi artıran düzeyde çatışmalar yaratılmalıdır. Kişisel gelişmeyi artıran çatışmalara özendirilmelidir. Güncel bilgi ve yenilikleri takip eden işgörenlerin performansı daha yüksek olacaktır ve bu özendirici faktör olarak kullanılabilir. Çatışmayı özendiren yöntemler mevcuttur. Bunlar, pozisyona uygun yönetici seçilmesi, örgütün yeniden yapılandırılması, pozitif yönde rekabete teşvik edilmesi, örgüt içine yeni elemanlar alınması şeklinde gruplandırılabilir.

### **Çatışma Yönetimi**

Örgütlerde yöneticiler çeşitli çatışmalarla karşılaşmaktadırlar. Kimi yönetici örgüt içinde çatışmayı yok sayar, çatışmayı yönetmekten kaçır ve kendini yetersiz hissettiği için çatışmaya müdahale etmez. Ancak yöneticinin çatışmayı yok sayması çatışmanın da kendi kendine çözülmesi işgörenlerin yöneticiye saygısını azaltabilir, olumsuz algı oluşturabilir. Çatışma görmezden gelinirse, yan etkileri ortaya çıkabilir ya da seyri değişerek çözümü daha güç olacak şekilde ilerleyebilir. Çatışmayla mücadele etmek gerekir, çatışmayı uygun yöntemle çözmek için kararlar almak, işbirliğini etkin değerlendirmek, pozitif öneriler geliştirmek gerekmektedir. Çatışma yönetiminde çeşitli stratejiler ve metotlar kullanılır. Organizasyonda işgörenlerin verimini artırmak, çalışma ortamında uyum sağlamak için gerekli olup; işgöreni zihinsel yeteneklerinde teşvik etmelidir (Çürük, 2014). Çatışmayı iyi yönetebilmek performans artışı ve verimliliği artırmanın yanı sıra işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını korumaları,

kişisel başarı ve gelişimlerinin devam etmeleri için önemlidir. Çatışmada bireylerin performansları, örgüt içinde uyumu sağlayabilmek için kişilik uyumunda, kaynağın ve konuların bilinmesi, tanımlanması ve teşhisi oldukça önemlidir, aynı hususta örgüt içinde çatışma için gerekli önlemlerin alınması, çatışmayla başa çıkılması için önem arz eder. Çatışma süreci iyi değerlendirmezse örgütsel bağlılığın eksilmesi, maddi zararlar söz konusu olur (Şendur, 2006).

### **Çatışma Çözüm Yöntemleri**

Bireyler arası çatışmalar ile ilgili ilk çalışmalar, çatışmanın yıkıcı olduğu kaçınılması gerektiği üzerine olmuştur, insan ilişkileri yıpratıcı ve örgütün verimsizliğini azalttığı vurgulanmıştır. Günümüzde çatışma olumlu değerlendirilir, doğru yöntemle yönetilirse bireyler arası ilişkileri güçlendiren, yaratıcı çözümler üretilen bir kavram olarak değerlendirilir. Bu şekilde değerlendirilen çatışma; bireylerin gelişimine, ilişkilerine katkı sağlarken iş birliği içinde yürütülerek karar verme sürecinde etkinlik sağlanır. Olumlu çatışma yönetimi, kişisel eksiklik ve farkları açığa çıkararak farkındalık sağlar, yaratıcı ve çözüme faydalı kararlar almaya olanak sağlar (Kasik, 2012).

### **Kaçınma**

Kaçınma (ortadan uzaklaşma) yönteminde, çatışma durumunda tarafların hepsinin ya da taraflardan birinin ortamdan uzaklaşması söz konusudur. Çatışmadan uzaklaştıktan sonra, çatışma çözülmemiş ve devamı olacaksa çatışma dozu azalmış olur. Çatışmanın taraflarda negatif etki oluşturması düşünüldüğü durumlarda iki tarafta çatışmadan uzak durabilir. Çatışmanın dozunun düşük olması,

tarafaların daha iyi iletişim kurabilmesiyle çatışma çözülebilir. Diğer kabul edilen görüşlerden biri, yöneticinin rolü ile ilgilidir. Kaçınma yönteminde rolleri olan çatışma yaşayan taraflardır. Yönetici çatışmayı bilse de genellikle müdahale etmez, gözlemci gibi davranır. Örgütlerde yöneticinin kaçınma yöntemini uygulamaları için çatışma ortamında olması gerekir. (Akcan, 2014)

### **Uyma**

Çatışmada, taraflardan birinin kendi ihtiyaç ve beklentilerini arka plana atarak, karşı tarafın beklentilerini karşılamak için çaba göstermesi. Taraflardan birinin görüşüne göre, karşı tarafla ilişkisini korumak çatışmadan daha önemlidir. Kendi beklenti ve ihtiyaçlarında doyumsuzluğu kabul ederek, karşı tarafın isteklerini ön planda tutan yöntemdir.

### **Uzlaşma**

Tarafların çözümcü yaklaşım giderek ortak bir yol bulma süreci uzlaşma yöntemidir. Bu yöntemde kaybeden taraf yoktur çünkü; iki tarafta karşılıklı tavizler veren bir yol izler. Örgütün beklenti ve amaçlarını tam olarak karşılayamaz bu nedenle uzlaşma yöntemi daha zayıf kabul edilir.

### **Hükmetme**

Çatışmada bir tarafın karşı tarafın beklenti ve amaçlarını yok sayarak kendi hedefleri doğrultusunda doyuma ulaşmasıdır. Örgüt içerisinde yönetim hakimiyeti olan kurumlarda genellikle uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde, taraflardan birine hükmedildiği için, karşı tarafta amaçlarına ulaşamamaya bağlı hayal kırıklığı, motivasyon eksikliği ve düşmanca tavır sergileme görülebilir.

### **Bütünleştirme**

Çatışmada ortak bir süreç oluşturulur, taraflar birlikte hareket ederek ortak bir yol bulmaya çalışırlar. Çatışmada yanlış anlaşılmalara, bilgi eksikliği gibi sorunlar mevcutsa bütünleştirme yöntemi uygun görülür. Bu süreçte daha çok yüzleştirme gibi geçen bir yol izlendiği için iş birliği önem taşır (Gürer, 2014).

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırma Sağlık Kurumlarında hizmet verenlerin yaşadığı çatışmaları çözüme kavuştururken kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi. Araştırma kapsamında katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile kullanılan çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman**

Araştırma özel bir hastanenin çalışanları ile Kasım-2017-Aralık 2017 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Araştırma verileri de bu tarihler arasında toplandı

### **Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini İstanbul ili faaliyet gösteren Kolan Hastaneleri çalışanları oluşturmuştur. Araştırmada herhangi bir örneklem yöntemine başvurulmayarak araştırmaya katılım gösteren herkes araştırmanın evren ve örneklemini oluşturmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırma için veri toplamak için anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılacak anket için konu ile alakalı literatür taranmış ve çatışma çözüm yöntemlerini belirlemek için Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğine karar verilmiştir. Anketin ilk bölümlerini ankete katılım gösterenlerin demografik özelliklerine dair sorular oluşturmaktadır.

### **Bilgi Formu**

Araştırmaya katılım gösterenlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için anket formunun ilk 7 sorusu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

### **Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II**

Ölçek kurum içinde yaşanan çatışmaların hangi yöntemle çözümlendiğini belirlemek amacıyla katılımcıların cevaplamalarına ve faktör analizine dayandırılarak Rahim M.A. tarafından oluşturulmuştur. Ölçek toplamda 3 formdan oluşmaktadır. A.B.C. şeklinde oluşturulan bu formlardan A formu daha çok üst, B formu ise astlarla, C formu da aynı statü ve pozisyonda çalışan bireylerle olan çatışmalarda, hangi tür çözüm stratejilerinin kullanıldığını belirlemektedir. Bu Çalışmada Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II C formu kullanılmıştır. Ölçeğin 5 farklı alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; Bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşmadır. 28 soruyla 5 farklı çözüm yönteminin ölçüldüğü bu ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin toplamda en düşük puanı 28, en yüksek puanı 140'tır. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II'nin 3 formu 'da Fatma Özmen (1997) ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada ölçek formunun geçerlilik ve güvenilirliği yapılarak  $\alpha=.84$  olarak

saptanmıştır. Araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı C formu için  $\alpha=.80$  bulunmuştur. Ölçeğin alt boyut ortalamalarına bakılarak en çok/en az kullanılan çözüm yöntemi belirlenir.

### Ölçek Alt Boyutları

**Bütünleştirme:** Bu boyut 1.4.5.12.22.23.28 sorularından oluşmaktadır. Bu boyutun min. 7, maks. puanı 35'tir. Bu yöntemde 7-14 alt düzey; 14.01-28, orta düzey, 28.01-35 üst düzeyde kullanılan çatışma çözümleme yöntemleri olarak değerlendirilir. **Uyma:** 2.10.11.13.19.24 sorularını kapsamaktadır. Uyma boyutunun minimum 6, maksimum puanı 30'dır. Bu boyutta 6-12 alt düzey, 12.01-24 orta, 24.01-30 üst düzeyde kullanılan yöntemdir. **Hükmetme:** 8.9.18.21.25 soruları ölçeğin hükmetme çözüm yöntemini oluşturmaktadır. Hükmetme yöntemi minimum 5 maksimum 25 puandır. Hükmetme 5,10 alt, 10.01-20 orta, 20.01-25 üst düzeyde kullanılan çözümleme yöntemi olarak belirlenmektedir. **Uzlaşma:** 7.14.15.20 soruları uzlaşma boyutunu kapsamaktadır. Bu yöntemin minimum 4, maksimum 20 puandır. Bu boyutta 4-8 alt, 8.01-16 orta, 16.01-20 üst düzey çatışma çözme yöntemi olarak değerlendirilmektedir. **Kaçınma:** 3. 6. 16. 17. 26. 27 sorularını içermektedir. Bu yöntemin minimum 6 maksimum 30 puandır. Kaçınma boyutu 6-12 alt, 12.01-24 orta, 24.01-30 üst düzeyde kullanılan çözümlemeyi ifade etmektedir.

### Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma ile ilgili toplanan veriler SPSS 20.0 isimli programda analiz edilmiştir. Analize geçilmeden hemen önce araştırmada veri elde etmek için kullanılan Çatışma Ölçeğinin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve genel ölçek Cronbach alfa puanı (0,91) olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt faktörlerinin Cronbach Alpha puanları ise

“Bütünleştirme” için 0,78; “Uyma” için 0,80; “Hükmetme” için 0,74; “Uzlaşma” için 0,72 ve “Kaçınma” boyutu için 0,75 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler normal dağılmadığından dolayı parametrik analizlerden Man Whitney U testi, ikiden fazla değişkenin olduğu kıyaslamalarda parametrik analizlerden ANOVA’nın non parametrik analizlerin alternatifi olan Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

## BULGULAR

### Demografik Özelliklere Dair Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bulguları**

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	68	45,3
	Erkek	82	54,6
<b>Yaş</b>	18-25	36	24,0
	26-35	43	28,6
	36-45	41	27,3
	46-55	30	20,0
<b>Eğitim Seviyesi</b>	İlköğretim	20	13,3
	Lise	50	33,3
	Ön lisans	30	20,0
	Lisans	20	13,3
	Yüksek Lisans	30	20,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	80	53,3
	Bekâr	70	46,6
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	Evet	73	48,6
	Hayır	77	51,3

<b>Çocuk Sayısı</b>	Çocuk Sahibi Değilim	77	51,3
	Bir	27	18,0
	İki	29	19,3
	Üç Çocuk ve Üzeri	17	11,3
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	60	40,0
	6-10 yıl	24	16,0
	11- 15 yıl	14	9,3
	16-20	32	21,3
	20 ve Üzeri	20	13,3

Tabloda çalışmaya katılım gösterenlerin sosyo-demografik özellikleri verilmektedir. Çalışmaya katılım gösterenlerin % 45,3'ü kadın, % 54,6'sının ise erkek cinsiyetine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 24,0'ı 18-25 yaş, % 28,6'sının 26-35 yaş, % 27,3'ünün 36-45 yaş, % 20,0'ının ise 46-55 yaş seviyesinde olduğu belirlenirken, % 13,3'ünün ilköğretim, % 33,3'ünün lise, % 20,0'sinin ön lisans, % 13,3' ünün lisans, % 20,0'sinin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 53,3'ünün evli, % 46,6'sının ise bekâr olduğu tespit edilirken % 48,6'sı çocuk sahibi olduğu ifade ederken % 51,3'ünün ise çocuk sahibi olmadığı tespit edildi. Katılımcıların % 51,3'ünün çocuk sahibi olmadığı, en az bir çocuğa sahip olanların oranı % 18,0 iken iki çocuğu olanların oranı % 19,3, üç çocuk üzeri olanların ise oranının % 11,3 olduğu belirlendi. Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise 1-5 yıl % 40,0, 6-10 yıl % 16,0, 11- 15 yıl % 9,3, 16-20 % 21,3, 20 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olanların oranı ise % 13,3'tür.

## 2.2. Çatışma Çözümüne Dair Bulgular

Aşağıdaki tablolarda çatışma çözüm yöntemleri dair bulgulara yer verilmektedir.



Tablo 2. Cinsiyet ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	MWU	P
Bütünleştirme	Kadın	68	24,02	4,14	,523	,209
	Erkek	82	21,06	5,11		
Uyma	Kadın	68	16,11	4,03	1,025	0,14
	Erkek	82	15,12	4,22		
Hükmetme	Kadın	68	16,05	4,37	1,014	,117
	Erkek	82	18,26	4,01		
Uzlaşma	Kadın	68	12,03	3,26	1,061	,103
	Erkek	82	13,05	3,44		
Kaçınma	Kadın	68	14,22	4,06	,114	,614
	Erkek	82	18,01	4,12		

- Man Whitney- U test

Yukarıdaki tabloda elde edilen bulgular Man Whitney-U testi ile elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre cinsiyet ile “uyma” boyutu arasında anlamlı ilişkinin olduğu tespit edildi (MWU=1,025,  $p<0,05$ ). Uyma alt boyutunun kadınlarda (16,11±4,03) daha yüksek olduğu görüldü.

Tablo 3. Yaş Durumları ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Arasındaki İlişki

	Yaş	N	Ort.	S.S.	$\chi^2$	P
<b>Bütünleştirme</b>	18-25	36	19,10	4,01	<b>11,110</b>	<b>,001</b>
	26-35	43	20,14	6,28		
	36-45	41	23,05	3,23		
	46-55	30	20,06	3,03		
<b>Uyma</b>	18-25	36	15,26	4,11	<b>10,154</b>	<b>,004</b>
	26-35	43	13,16	3,02		
	36-45	41	20,11	3,13		
	46-55	30	17,16	4,31		
<b>Hükmetme</b>	18-25	36	17,56	4,27	<b>12,102</b>	<b>,001</b>
	26-35	43	22,17	4,45		
	36-45	41	18,02	4,36		
	46-55	30	16,24	3,14		
<b>Uzlaşma</b>	18-25	36	17,41	4,22	14,212	,107
	26-35	43	16,11	4,15		
	36-45	41	18,74	3,63		
	46-55	30	14,18	4,25		
<b>Kaçınma</b>	18-25	36	18,01	3,08	9,101	,125
	26-35	43	15,11	3,24		
	36-45	41	17,44	4,02		
	46-55	30	22,52	4,18		

- Kruskal Wallis Test

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılım gösterenlerin yaş düzeyleri ile ölçeğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Bu analize göre yaş düzeyi değişkeni ile ölçeğin alt boyutlarından “bütünleştirme”, “uyma”, “hükmetme” arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 4. Eğitim Seviyelerinin Örgütsel Çatışma Ölçeğine Etkisi

	Eğitim Seviyesi	N	Ort.	S.S.	$\chi^2$	P
<b>Bütünleştirme</b>	İlköğretim	20	20,15	4,21	<b>9,008</b>	<b>,001</b>
	Lise	50	17,74	3,28		
	Ön lisans	30	15,12	4,88		
	Lisans	20	16,11	4,26		
	Yüksek Lisans	30	17,85	4,81		
<b>Uyma</b>	İlköğretim	20	21,09	3,11	<b>11,027</b>	<b>,003</b>
	Lise	50	18,13	4,39		
	Ön lisans	30	20,41	3,08		
	Lisans	20	16,23	5,02		
	Yüksek Lisans	30	23,03	4,23		
<b>Hükmetme</b>	İlköğretim	20	20,35	2,16	1,325	,419
	Lise	50	19,78	4,11		
	Ön lisans	30	16,15	3,35		
	Lisans	20	20,05	4,18		
	Yüksek Lisans	30	16,27	3,11		
<b>Uzlaşma</b>	İlköğretim	20	24,01	3,12	1,009	,121
	Lise	50	25,14	4,32		
	Ön lisans	30	38,07	4,17		
	Lisans	20	17,09	3,14		
	Yüksek Lisans	30	18,12	4,03		
<b>Kaçınma</b>	İlköğretim	20	14,31	3,09	2,102	,427
	Lise	50	13,44	4,71		
	Ön lisans	30	12,15	2,47		
	Lisans	20	17,15	4,12		
	Yüksek Lisans	30	22,55	3,12		

- Kruskal Wallis Test

Yukarıdaki tabloda eğitim düzeyi ile alt boyutlar arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda “bütünleştirme” ve “uyma” alt boyutları anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Analiz sonucunda çatışma ölçeği alt

boyutlarından hükmetme, uzlaşma ve kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlendi.

**Tablo 5. Medeni Durumları ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Arasındaki İlişki**

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	MWU	P
<b>Bütünleştirme</b>	Evli	80	27,03	5,80	,608	,204
	Bekâr	70	23,16	6,02		
<b>Uyma</b>	Evli	80	12,18	5,11	<b>4,210</b>	<b>,002</b>
	Bekâr	70	16,29	4,09		
<b>Hükmetme</b>	Evli	80	18,08	4,12	<b>6,112</b>	<b>,000</b>
	Bekâr	70	20,25	3,78		
<b>Uzlaşma</b>	Evli	80	19,87	3,86	,035	,701
	Bekâr	70	15,14	4,18		
<b>Kaçınma</b>	Evli	80	21,10	5,62	<b>3,211</b>	<b>,001</b>
	Bekâr	70	16,02	5,11		

- Man Whitney- U test

Yukarıdaki tabloda eğitim düzeyi ile alt boyutlar arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Medeni durum ile “uyma”, “hükmetme” ve “kaçınma” arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Tabloda görüldüğü üzere “uyma” alt boyut puan ortalamasının bekârlarda, “hükmetme” alt boyut puan ortalamasının bekârlarda, “kaçınma” alt boyutunda ise puan ortalamalarının evlilerde daha yüksek olduğu görüldü.

Tablo 6. Çocuk Sahibi Durumları ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Arasındaki İlişki

	Çocuk Sahibi Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	MWU	P
Bütünleştirme	Evet	73	20,19	5,12	10,811	,001
	Hayır	77	16,09	5,03		
Uyma	Evet	73	16,18	4,19	11,237	,003
	Hayır	77	20,18	4,15		
Hükmetme	Evet	73	16,08	4,20	1,127	,081
	Hayır	77	22,18	4,83		
Uzlaşma	Evet	73	23,17	4,78	10,602	,002
	Hayır	77	17,26	4,19		
Kaçınma	Evet	73	21,17	4,01	,139	,513
	Hayır	77	19,26	4,04		

- Man Whitney U

Yukarıdaki tabloda eğitim düzeyi ile alt boyutlar arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda çocuk sahibi olma durumu ile “bütünleştirme”, “uyma” ve “uzlaşma” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Çocuk sahibi olma durumu ile “Hükmetme” ve “kaçınma” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 7. Çocuk Sayısı ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Arasındaki İlişki

	Çocuk Sayısı	N	Ort.	S.S.	$\chi^2$	P
<b>Bütünleştirme</b>	Çocuk Sahibi Değilim	60	23,14	4,76	7,793	,196
	Bir	24	20,12	4,01		
	İki	14	22,13	4,08		
	Üç Çocuk ve Üzeri	32	19,08	5,11		
<b>Uyma</b>	Çocuk Sahibi Değilim	60	16,22	4,25	3,572	,097
	Bir	24	14,48	5,04		
	İki	14	20,06	4,14		
	Üç Çocuk ve Üzeri	32	17,14	5,12		
<b>Hükmetme</b>	Çocuk Sahibi Değilim	60	14,01	4,01	12,511	,000
	Bir	24	13,02	3,01		
	İki	14	20,15	4,41		
	Üç Çocuk ve Üzeri	32	14,01	3,09		
<b>Uzlaşma</b>	Çocuk Sahibi Değilim	60	20,21	3,15	9,815	,005
	Bir	24	16,02	4,75		
	İki	14	14,12	2,84		
	Üç Çocuk ve Üzeri	32	16,26	3,59		
<b>Kaçınma</b>	Çocuk Sahibi Değilim	60	19,14	4,65	10,418	,002
	Bir	24	17,64	5,09		
	İki	14	26,20	4,03		
	Üç Çocuk ve Üzeri	32	16,17	4,01		

Yukarıdaki tabloda çocuk sayısı ile alt boyutlar arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Yapılan analize göre çocuk sayısı ile “hükmetme”, “uzlaşma” ve “kaçınma” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Çocuk sayısı ile

“bütünleştirme” ile “uyma” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 8. Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Arasındaki İlişki**

	Toplam Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	$\chi^2$	P
Bütünleştirme	1-5	60	23,11	4,12	7,021	,076
	6-10	24	20,10	6,03		
	11-15	14	24,12	4,14		
	16-20	32	20,05	5,12		
	20 ve Üzeri	20	23,03	3,11		
Uyma	1-5	60	18,02	4,35	15,102	,000
	6-10	24	14,16	5,14		
	11-15	14	13,01	4,26		
	16-20	32	12,54	5,04		
	20 ve Üzeri	20	21,21	4,19		
Hükmetme	1-5	60	16,01	4,13	10,001	,001
	6-10	24	21,02	3,11		
	11-15	14	20,05	3,31		
	16-20	32	16,01	4,62		
	20 ve Üzeri	20	14,03	4,61		
Uzlaşma	1-5	60	17,28	3,35	9,105	,003
	6-10	24	14,32	4,18		
	11-15	14	19,42	2,34		
	16-20	32	13,16	3,54		
	20 ve Üzeri	20	19,35	1,72		
Kaçınma	1-5	60	23,04	5,01	10,018	,002
	6-10	24	15,34	4,39		
	11-15	14	24,02	3,16		
	16-20	32	16,27	5,27		
	20 ve Üzeri	20	20,14	5,31		

- Kruskal Wallis Test

Yukarıdaki tabloda toplam çalışma süresi ile alt boyutlar arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir. Çalışma süresi

ile “uyma”, “hükmetme”, “uzlaşma” ve “kaçınma” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Toplam çalışma süresi ile “bütünleştirme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tabloda 9’da Rahim Örgütsel Çatışma ölçeğinden alınabilecek puanlar görüldüğü üzere “bütünleştirme 7-35”, “uyma 6-30”, “hükmetme 5-25”, “uzlaşma 4-20”, “kaçınma 6-30”, toplam puan ise 28-140’tır.

**Tablo 9: Çatışma Ölçeğinden Alınan Puanlar**

Alt Boyutlar	Minimum ve Maksimum Puanlar	Puan Ortalamaları $X\pm SS$
Bütünleştirme	7-35	22.13 $\pm$ 3.21
Uyma	6-30	28.10 $\pm$ 4.66
Hükmetme	5-25	17.49 $\pm$ 3.68
Uzlaşma	4-20	16.04 $\pm$ 2.61
Kaçınma	6-30	17.01 $\pm$ 4.15
<b>Toplam Puan</b>	28-140	109.07 $\pm$ 14.26

Tablo 9’da görüldüğü üzere Sağlık Kurumlarında hizmet verenlerin çatışma çözüm yöntemi olarak en çok “uyma” (28.10 $\pm$ 4.66), ikinci sırada ise “bütünleştirme” (22.13 $\pm$ 3.21), üçüncü sırada “hükmetme” (17.49 $\pm$ 3.68), dördüncü sırada “kaçınma” (17.01 $\pm$ 4.15), beşinci sırada ise “uzlaşma” (16.04 $\pm$ 2.61) yöntemini sıklıkla kullanmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen verilerle gerçekleştirilen analiz sonucunda Sağlık Kurumlarında hizmet veren çalışanların karşılaştıkları çatışmaları “uyma” yöntemi ile çözdükleri sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanların ikinci sırada kullandığı çatışma çözüm



yönteminin de “bütünleştirme” boyutu olduğu da görülmektedir. Uyma boyutunda çatışmalara taraf olan kişilerin diğer tarafı sakinleştirilmesi üzerine kuruludur. Uyma yönteminin çalışan özellikleri ile uyuşan bir yöntem olduğu görülmektedir. Benzer şekilde bütünleştirme yöntemi de taraflar arasında iş birliğini kapsayan bir yöntemdir. Sağlık Kurumlarından hizmet verenlerin çalışan-çalışan şeklinde meydana gelen çatışmalarda kuruma ve çalışana çok fazla zarar gelmemesi için uyma yöntemi kullanıldığı söylenebilir. Böyle durumlarda yaşanan çatışmalar için insan kaynakları yönetimi çalışanlarına empati yeteneğini kazandıracak faaliyetlerde ya da eğitimlerde bulunması çatışma ortamının kontrolünü sağlayacağı gibi çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalara mahal verecek olayların da gerçekleşmesini önler.

Sağlık Kurumlarında hizmet veren çalışanlarını dikkat etmesi gereken bir durumda çalışan-çalışan arasında meydana gelen olayların etkisinin kurum içinde oldukça uzun süreceğidir. Çalışanlar arasında yaşana çatışmaların yöneticiler tarafından kontrollü bir biçimde ele alınması bazı durumlarda çatışmayı sonuçlandırabileceği gibi bazı durumlar da aksi sonuçların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında çatışmaların çözüm yöntemlerinde ilk olarak uyma yönteminin kullanıldığı görüldü. Bu yöntem personelin kendi haklı ilan etmesinden vazgeçmesi üzerine kurulan bir yöntemdir. Burada amaç tarafların karşılıklı bir şekilde birbirlerinin isteklerine adapte olarak çatışmanın tamamı ile sonlanmasını sağlamaktadır. İş hayatında stresli ve gergin olan

çalışanların birbirlerinin taleplerini anlayışla karşılaması çatışma daha su yüzüne çıkmadan engelleyebilir.

Araştırmada bütünleştirme yönteminin de hemen hemen uyma yöntemi kadar sık kullanıldığı saptandı. Çatışmaya tarafların yaşanan çatışmayı yönetebilmesi için tarafların birbiri için kaygılanmasını sağlaması gerekmektedir. Birbirleri için kaygılanan insanlar doğal olarak bütünleşecektir.

Sonuç olarak sağlık sektöründe hizmet veren çalışanların gün içerisinde birçok çatışma ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yöneticinin ortaya çıkan çatışmaları kurum ve çalışanın menfaatleri doğrultusunda yönetmesi gerekmektedir. Çatışmaların iyi bir biçimde idare edilmesi, yönetilmesi yönetici kadar çalışana da bağlıdır. İş hayatında çatışmacı bir kişiliğe sahip olmak çalışanlardan çokta beklenen bir davranış tarzı değildir. Kurumların yönetici ve çalışanlarına çatışma kavramı hususunda hizmet içi eğitim vermesi oldukça yararlı olacaktır. Çatışma kavramı ile alakalı eğitimlerini almış olan yöneticiler çatışmalara ve çözülme yöntemlerine daha hâkim olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akcan, G. (2014). *Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yöntemleri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* , 13 (2), 1-11.
- Alper Gürer, M. Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies* , 3 (29), 439-455.
- Çürük, R. (2014). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- H.Nejat Basım, F. Ç. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi* , 24 (63), 20-34.
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel Çatışmanın Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Kasik, N. Ç. (2012). *Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuğu Eğitim Programının Benlik Saygısı ve Çatışma Çözme Becerilerine Etkisi*.

Samsun: Ondokuz Mayıs Üniveritesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .

Koç, N. (2017). *Sağlık Çalışanlarında Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi .

Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rahım, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Conflict. *The International Journal Of Conflict Management* , 206-235.

Şahin, A., Emni, F. T., & Ünsal, O. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 15.

Şahin, F. N. (2016). *Çatışma Yönetiminde Kullanan Stratejilerin İş Performansı Üzerine Etkileri*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., & Toplu, D. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 11 (22).