T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME

ELİN KARADAĞ YAVUZ

2020

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

# YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**ELİN KARADAĞ YAVUZ**

**Bu Tez, İstinye Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans derecesi için sunulmuştur.**

**2020**

**ETİK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Elin KARADAĞ YAVUZ

…../…../2020

İMZA

# ÖZET


YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE
ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Elin KARADAĞ YAVUZ

İşletme

Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

2020

Modern ülkelerde yaşayan bireylerin, çalışma yaşamında çatışma ile karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur. Özellikle yoğun iş gücü ve multidisipliner temelli çalışma gerektiren kurumlardan biri olan hastanelerde bu olgu ile daha sık karşılaşılmaktadır. Sağlık sektöründe görev yapan yönetici ve asistan pozisyonundaki hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim stratejileri farklılık gösterdiği öngörülmektedir. Çalışmanın amacı, özel bir zincir hastane grubunda yönetici hemşirelerin kişilik özellikleri ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma 2019-2020 yılları arasında İstanbul ilinde bulunan 8 özel hastaneyi kapsamaktadır. Üst ve orta düzey toplam 165 yönetici hemşireye elektronik posta ve yüz yüze anket uygulanmıştır. Anketlerdeki veriler, SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Değişkenlerin Cronbach alfa güvenilirlik değerleri; çatışma yönetim stratejileri 0,734, kişilik özellikleri 0,816 bulunmuştur. Kişilik özellikleri ve çatışma stratejileri alt boyutlarının sosyodemografik özelliklere göre fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için bağımsız gruplar t testi ve anova testi uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; katılımcıların en çok kullandıkları çatışma yönetim stratejisinin kaçınma stratejisi olduğu ve kişilik özelliklerinin tamamı ile ilişkisinin olmasının durum ile tam anlamıyla örtüştüğü düşünülmektedir Yönetici hemşirelerin kişilik özellikler ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak yönetici hemşirelerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki olduğu kanıtlanmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** Hemşire, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Kişilik, Kişilik Özellikleri

## ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AND PERSONALITY TRAITS OF NURSE MANAGERS

Elin KARADAĞ YAVUZ

Business

Asst. Prof. Dr. Gülhan KALMUK

2020

Encountering conflict in working life is inevitable for individuals of modern culture. This phenomenon is more common in hospitals, which are one of the intense workforce and multidisciplinary based working institutions. It is predicted that conflict management strategies differ according to the personality traits of the nurses who are managers and assistant positions in the health sector. The aim of the study is to examine the relationship between personality traits and conflict management strategies of manager nurses in a private chain hospital group. The study was conducted in 8 private hospitals in İstanbul between 2019-2020 years. Questionnaires were conducted to 165 senior and middle level managers via e-mail and face to face. The data in the questionnaires were analyzed with the SPSS 22.0 program. Cronbach alpha reliability values of variables; conflict management strategies were found to be 0.734, personality traits were found to be 0.816. Independent groups t test and Anova test were applied to determine whether sub-dimensions of personality traits and conflict strategies made a difference according to sociodemographic characteristics. As a result of the correlation analysis; It is thought that the conflict management strategy used by the participants the most is the avoidance strategy, and that its relationship with all personality traits fully coincides with the situation. As a result of the regression analysis applied to determine the relationship between the personality traits of manager nurses and conflict management strategies, a positive and significant relationship was found between the sub-dimensions. As a result, it has been proven that there is a relationship between manager nurses' personality traits and conflict management strategies.



**Key Words:** Nurse, Conflict, Conflict Management, Conflict Management Strategies, Personality, Personality Traits.

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile adetâ yol göstericim olan, desteğini her zaman hissettiğim çok değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK'a, kendimi geliştirebilmem için bana elini uzatan, yüksek lisansa başlamama ve bitirmeme vesile olan, daima minnettar olacağım, her zaman yanımda olduğunu bildiğim sevgili hocam Sayın Dr.Öğr.Üyesi Gülsüm GÖKGÖZ SAVCI'ya, ilgi ve önerilerini göstermekten kaçınmayan saygıdeğer hocalarım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Elif KARLIK'a, Öğr. Gör. Dilek KOLCA'ya, Öğr.Gör.Sevim ACER'e, Öğr. Gör. Esengül ELİBOL'a, bana her anlamda yardımcı olan, anlayışla karşılayan sevgili kızım Naz Bade YAVUZ, eşim Kandan YAVUZ, ile beni bu günlere getiren sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

**ETİK BEYANI** ..... **iii**

**ÖZET** ..... **iv**

**ABSTRACT** ..... **v**

**TEŞEKKÜR** ..... **vi**

**İÇİNDEKİLER** ..... **vii**

**TABLO LİSTESİ** ..... **x**

**ŞEKİL LİSTESİ** ..... **xii**

GİRİŞ ..... **1**

**LİTERATÜR TARAMA** ..... **2**

**1.KİŞİLİK TANIMI, KURAMLARI VE MODELİ** ..... **2**

**1.1.Kişilik Kavramı ve Tanımı** ..... **2**

**1.2.Kişilik Kuramları** ..... **3**

**1.2.1.Psikoanalitik Yaklaşım** ..... **5**

**1.2.2.Ayırıcı Özellikler Yaklaşımı** ..... **5**

**1.2.3.Biyolojik Yaklaşım** ..... **5**

**1.2.4.İnsancıl Yaklaşım** ..... **6**

**1.2.5.Davranışsal Yaklaşım** ..... **7**

**1.2.6.Bilişsel-Sosyal Yaklaşım** ..... **8**

**1.3.Beş Faktör Kişilik Modeli ve Boyutları** ..... 8

**1.3.1.Dışadönüklük** ..... **8**

**1.3.2.Yumuşakbaşlılık, Geçimlilik** ..... **9**

**1.3.3.Sorumluluk –Özdenetim** ..... **9**

**1.3.4.Duygusal Tutarsızlık** ..... **9**

**1.3.5.Gelişime Açıklık** ..... **10**

**2.ÇATIŞMA KAVRAMI, TÜRLERİ, NEDENLERİ VE ÇATIŞMA STRATEJİLERİ** ..... **10**

**2.1.Çatışma Kavramı** ..... 10

**2.2.Çatışma Türleri** ..... 11

**2.2.1.Fonksiyonelliğine Göre Çatışma** ..... **11**

**2.2.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma** ..... **12**

**2.2.3.Taraflarına Göre Çatışma** ..... **13**
**2.2.4.Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışma** ..... **14**
**2.2.5.Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma** ..... **14**
**2.3.Çatışma Nedenleri** ..... 15
**2.4.Çatışma Yönetimi ve Stratejileri** ..... 17
**2.4.1.Uzlaşma** ..... **19**
**2.4.2.Tümleştirme, Bütünleştirme (entegrasyon), Problem Çözme** ..... **19**
**2.4.3.Kaçınma** ..... **19**
**2.4.4.Uyma** ..... **20**
**2.4.5.Hükmetme, Zor Kullanma** ..... **20**
**2.5.Örgütsel Çatışma ve Yönetim Kuramları** ..... 22
**2.5.1. Klasik (Geleneksel-İş) Yaklaşım** ..... **22**
**2.5.2. Neo Klasik (Davranışsal-İnsan) Yaklaşım** ..... **23**
**2.5.3. Modern (Etkileşimci-Sistem) Yaklaşım** ..... **23**
**2.5.4. Post Modern Yaklaşım** ..... **24**
**3.KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ** ..... **24**
**4.YÖNTEM** ..... **27**
**4.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri** ..... 27
**4.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi** ..... 28
**4.3.Veri Toplama Araç ve Teknikleri** ..... 28
**4.4.Arastırmada Etik** ..... 29
**4.5.Faktör Analizi** ..... 29
**4.6. Normal Dağılım** ..... 32
**5. BULGULAR** ..... **32**
**5.1. Sosyodemografik Analizler** ..... 32
**5.2. Yönetici Hemşirelerin Sosyodemografik Özellikleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Fark Testleri** ..... 34
**5.3. Yönetici Hemşirelerin Sosyodemografik özellikleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Testleri** ..... 38
**5.4.Korelasyon Analizi** ..... 43
**5.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri** ..... 46
**6. TARTIŞMA VE SONUÇ** ..... **50**
**KAYNAKÇA** ..... **58**
**EKLER** ..... **64**

**ETİK KURUL ONAYI** ..... 69
**ÖZGEÇMİŞ** ..... **70**

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Kişilik Kuramları ..... 4
Tablo 2.1. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanmanın Uygunluk Durumları....21-212
Tablo 4.2.Yönetici Hemşirelerin Çatışma Stratejileri Güvenirlilik Faktör Analizi Sonuçları ..... 30
Tablo 4.3. Yönetici Hemşirelerin Beş Faktör Kişilik Ölçeği Güvenirlilik Faktör Analizi Sonuçları ..... 31
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Yönetici Hemşirelerin Demografik Bulguları..32-323
Tablo 5.2. Yönetici Hemşirelerin Cinsiyet ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi ..... 34
Tablo 5.3. Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumu ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi ..... 35
Tablo 5.4 Yönetici Hemşirelerin Yaş Grupları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Anova Testi.....35-36
Tablo 5.5 Yönetici Hemşirelerin Kurumda Çalışma Süreleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Anova Testi.....36-37
Tablo 5.6. Yönetici Hemşirelerin Kadro Düzeylerine ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Anova Testi .....37-38
Tablo 5.7. Yönetici Hemşirelerin Cinsiyet ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi .....38-389
Tablo 5.8 Yönetici Hemşirelerin Medeni Durum ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi..... 39
Tablo 5.9. Yönetici Hemşirelerin Yaş Grupları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Anova Testi..... 40
Tablo 5.10. Yönetici Hemşirelerin Kurumda Çalışma Süreleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Anova Testi..... 41
Tablo 5.11. Yönetici Hemşirelerin Kadro Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Testleri..... 42
Tablo 5.12. Yönetici Hemşirelerin Çatışma Stratejileri Boyutları ile Kişilik Özellikleri Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu..... 45
Tablo5.13.Kişilik Özellikleri Boyutları ile Çatışma Stratejileri Boyutlarından Uzlaşma Arasındaki İlişki ..... 47

Tablo 5.14. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Tümleştirme Arasındaki İlişki ..... 47
Tablo 5.15. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Kaçınma Arasındaki İlişki ..... 48
Tablo 5.16. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Uyma Arasındaki İlişki ..... 49
Tablo 5.17. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Hükmetme Arasındaki İlişki ..... 49

# ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Gösterimi ..... 6
Şekil 2.1. Çatışma Nedenleri ..... 16
Şekil 2.2.Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model ..... 18
Şekil 4.1. Araştırma Modeli ..... 27

# GİRİŞ

Yaşamları boyunca zamanlarının büyük bir bölümünü çalışmak hedefi ile örgütlerde geçiren insanlar, örgütler içerisindeki faaliyetleri sırasında çatışmaya yol açabilecek gerek iş süreçleri gerekse sosyal ve kişisel olarak diğer kişiler ile kurdukları ilişkilerde kendilerine olan etkilere, kendi kişiliklerine uygun tepkiler vermektedirler (Aydın İ. , 2000, s. 64-68). Bu tepkiler çalışanlar üzerinde stresi arttırmaya neden olduğundan çalışanların üstlenmiş oldukları görevlerin gereğini yeterince yerine getirememe ya da gecikmelere neden olmaktadır (Cenzo & Robbins, 1996, s. 272-300). Aynı zamanda bu olumsuzluklar çalışanların kuruma bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artması nedeni ile liyakatli çalışanların örgütten ayrılmasına sebep olabilmektedir. Sağlık sektöründe yaşanan çatışmalar diğer sektörlere göre daha hassas davranmayı gerektirmektedir. Çatışmanın kaynaklandığı sektörün sağlık olması özellikle iletişim kavramının önemini bir kez daha düşündürmektedir. Çatışmaların asıl kaynaklarının neler olduğunun çözümlenebilmesi için iletişim en gerekli araç olarak ortaya çıkmaktadır. Karakter yapılarının farklı olmasından dolayı bu husus da insan faktörünün betimlenmesi gereklilik kazanır. Karşılıklı duyulan saygı bireylerin yapıcı olmasında faydayı arttırmaktadır. Bu nedenle yönetici hemşirelerin sürdürülebilir bir plan ile yola çıktığı düşünüldüğünde yaşanmakta olan anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar göz önüne alındığında çatışma yönetimi örgütün başarısı için yöneticilerin önem vermesi gereken konular arasındadır (Pelit, Keleş, & Kılıç, 2013, s. 3-19). Diğer taraftan yöneticilerin kişilik özellikleri örgütte yaşanan çatışmalara yaklaşım tarzlarını etkilemektedir. Örgütsel ortamda yöneticilerin astları ile ilişkilerinde yaşadıkları çatışmanın yönetilme biçimi onların doğuştan getirdikleri veya sonradan geliştirdikleri kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. (Moberg, 2001, s. 47-68), (Koçel, 2015, s. 757). Bu etkinin ne şekilde olacağına ilişkin çeşitli araştırmalar olmasına rağmen özellikle bir hizmet örgütü olan hastane yöneticileri üzerine gerçekleştirilmiş olan araştırma sayısı kısıtlıdır (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326) (Eren, 2001 , s. 398). İnsan sağlığını etkileyen hastane çalışanlarının karşılaştıkları sorunların çözümünde astlarıyla birlikte hareket etmeleri, kişilik özelliklerinin sorunların çözümünde nasıl etki ettiğinin ve bir çatışma ile karşı karşıya kaldıklarında kişilik özelliklerine bağlı olarak örgütlerde çıkan çatışmalara yönelik yaklaşımlarının farklılık sağlayıp-sağlamadığının irdelenerek harekete geçirilmesi gereklilik göstermektedir. Bu çerçevede araştırmada yönetici hemşirelerin

kişilik özellikleri ve astları ile çatışmalarını yönetmede kullandıkları stratejilerin belirlenmesi amacıyla hastane yöneticileri ile gerçekleştirilen bir uygulamaya yer verilmiş ve araştırmanın sonuçları amaç doğrultusunda yorumlanmıştır.

# LİTERATÜR TARAMA

## 1.KİŞİLİK TANIMI, KURAMLARI VE MODELİ

### 1.1.Kişilik Kavramı ve Tanımı

Kişilik; insanların belirli bir zaman dilimi içerisinde kazanmış oldukları kendilerini tanımlayabildiği ve diğer insanlardan farklılık gösterebilen davranışlardır. Bu tutum sosyal yaşamlarında ve örgüt içerisinde farklılıklar göstermektedir. Bu oluşuma göre davranış, fikir ve duyumsamalar kişinin temel özelliklerinin oluşumuna kişilik denilmektedir. Bu açıklama da davranış kuramının kişilik teorisi üzerinde genel bir tanımı yapılmaktadır. Kişilik, kişinin tabiatının hemen oluşabilen bir kazanım olmadığına aksine değişikliğe uğrayarak ve yine kişiden kişiye farklılıklar veya benzerlikler oluşturarak ayırt edilebilmenin sağlandığı ana özelliklerin elde edilmesidir (Hellriegel & Slocum, 1989, s. 38).

Kişilik; bireyin karakterinin oluşumunun yaşamış olduğu veya karşı karşıya kaldığı etmenlere dayalı olarak, sonuçlarının kendi mantık çerçevesinde yerleştirmiş olduğu bütünlük olarak adlandırılabilmektedir. Bu oluşum dışardan etkiler veya kendi güdüleri ile etki altına alınabilmektedir. Davranışların oluşumu sadece karşılaşılan etmenler ile değil biyolojik ve psikolojik olarak da kazanılabilmektedir. Bireyleri birbirlerinden farklı kılan bu davranış ve tutumlar onların toplum içerisinde uyum sağlayabileceği ortak özelliklere sahip olmasını da sağlamaktadır (Demirci , Özler, & Girgin, 2007, s. 13-39). Kişilik kişinin, kendi psikolojik etkenlerinin tamamını kapsamasa da ortak payda da savunulan bir özellik olarak nitelenmektedir. Toplum içerisinde sosyal grup olarak etkileşim halinde olması sebebiyle davranışlar kişiliğin bir özelliği olarak da edinilmiş olmaktadır. Karakterlerin oluşumunda karşı karşıya kalınan tutum ve davranışlar kişinin karşı birey üzerinde statüsünün oluşumunu sağlamaktadır. Bu kazanımlar kişilik özellikleri oluşumunda özellikle sosyal yapının uyum sürecine fayda sağlayacağı gibi belirli davranışlar içerisinde negatif sonuçlarla da karşılaşılması durumunu ortaya çıkarılabilir (Tomrukçu, 2008, s. 5-17).

Bireyin farklılığını ortaya çıkaran kişilik özellikleri, durağanlık sağlayan bir yapı olduğu gibi yegâne oluşumunu da sağlamaktadır. Bu öznellik aslında kişiliğin gerçek yapısını sunmaktadır (Bitlisli , Dinç, Çetinceli , & Kaygısız , 2013, s. 459-480)

Deneysel çalışmaların sonunda ortaya çıkan ve kişilerin karakterine ilişkin özelliklerin adlandırılmasın da kullanılmakta olan kavram (The Five Factor Model) Beş Faktör Modeli veya "Büyük Beş- Big Five" şeklindedir. Bu çalışmalar da kişiliğin; duygusallık, sorumluluk, geçimlilik, açıklık ve dışa dönüklükten oluştuğu şeklinde tanımlanmıştır. Bu faktörlerin bağımsız bir şekilde incelenerek kişilik modellerine sahip olduğu söylenmektedir.

Büyük beş faktör; kişilerin kendilerini veya başkalarının özelliklerini tanımlarken kullanılan sıfatlar olarak tanımlanmıştır. Kişilerin sosyal yapılardan etkilenmesi, kültürel özelliklerine göre etkilenmesi gibi kendi özelliklerini taşıyarak hareket edebileceğini savunan ve bu teorileri öne süren Galton, Allport ve Odbert'tir. Bu teorisyenler aslında her bireyin kişilik yapılarında bu etmenler ile şifrelerini oluşturduklarını öne sürmektedirler (Goldberg, 1993, s. 26-42).

Ayırıcı özellikler yaklaşımın kuramının öncülerinden olan Gordon Allport Kişiliği tanımlayan teorisyenlerin başında gelmektedir. Kişilik; "Çevresine entegre olabilmek için kendine özgü düzenlemelerini sınırlayan psikofiziksel yöntemin maliki olan kişinin, içindeki daimi hareketli bir yapı" olarak tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2013, s. 135).

Allport'a göre kişilik tanımı birden çok fazla şekilde ifade edilebilmektedir. Kişilik her insan için ayırıcı ve farklılıklar sayesinde de oluşan niteliklerin ortaya konulmasının sağlandığını belirtmiştir (Moody, 2007, s. 20).

### 1.2.Kişilik Kuramları

Bireylerin kişiliklerinin oluşumu ve gelişiminin sürdürülebilirliğine dair birçok araştırmalar ve incelemeler yapılmıştır. Buna bağlı olarak yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar geliştirdikleri kuramları adlandırmış ve analizlerini bu kuramlara göre sınıflandırmışlardır.

Bu çalışmalara göre kişilik kuramları; ayırıcı özellik, biyolojik, insancıl, psikanalitik, davranışsal-sosyal öğrenme ve bilişsel yaklaşımlar olarak altı kuramdan meydana gelmiştir (Tablo 1.1) (Burger, 2006, s. 40). Bu yaklaşımların ortaya çıkmasını

sağlayan; incelemeler yaparak araştırmalarını savunan, kuramın öncüleri ve konuları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.1 Kişilik Kuramları**

| **Kuramlar** | **Kuramın Öncüleri** | **Kuramda İncelenen Konular** |
|---|---|---|
| Psikanalitik Yaklaşım | Sigmund Freud<br>Alfred Adler<br>Carl Gustav Jung<br>Karen Horney<br>Eric Erikson<br>Eric Fromm<br>Harry Sullivan | Psikanaliz, Bilinçdışı süreçler, cinsel dürtüler<br>Üstünlük çabası, Doğum sırası<br>Ortak bilinçaltı, Arketipler<br>Kadın psikolojisi, Nevroz<br>Yaşam döngüsü içinde kişiliğin gelişimi<br>Özgürlükten kaçış<br>Gelişim evreleri, Kişileştirmeler |
| Ayırıcı Özellik Yaklaşım | Gordon Allport<br>Henry Murray<br>Raymond B. Cattell<br>Robert McCrea<br>Paul Costa | Temel ve genel ayırıcı özellikler<br>Gereksinimler hiyerarşisi<br>16 faktörlü kişilik envanteri<br>Beş faktör kişilik kuramı |
| Biyolojik Yaklaşım | Hans Eysenck | Dört temel kişilik boyutu |
| İnsancıl Yaklaşım | Carl Ransom Rogers<br>Abraham H. Maslow | Potansiyelini tam kullanan insan, Benlik Güdülenme ve İhtiyaçlar hiyerarşisi |
| Davranışsal – Sosyal Öğrenme Yaklaşımı | John B. Watson<br>B.F. Skinner<br>Julian B. Rotter<br>Albert Bandura | Koşullanma<br>Edimsel koşullanma<br>Sosyal öğrenme kuramı<br>Gözlem ve örnek alma, özyeterlilik terapisi |
| Bilişsel Yaklaşım | George Kelly<br>Albert Ellis | Kişisel yapılar kuramı<br>Akılcı duygusal terapisi |

**Kaynak :** (Burger, 2006, s. 40)'dan uyarlanmıştır.

### 1.2.1.Psikoanalitik Yaklaşım

Bireylerin bilinçaltı merkezine yönelik bir yaklaşım olan psikoanalik kuramın öncüsü Sigmund Freud'dur. Bu kurama göre dürtü ve iç güdüler ile dünyaya gelen bireyler, dileklerini kısa zamanda yerine getirmeye yönelik dürtüsel zevk ilkeleriyle harekete geçmektedirler (Alanyurt, 2007 , s. 54).

Kişiliklerin oluşumu, değişimi ve gelişiminde özellikle bilinç altlarında yer alan benlik, bilinç fonksiyonların başlama yeridir (Luthans, 1985, s. 134).

Psikoanalitik kurama göre; bireyler duygu ve düşüncelerini etkileyen olaylar ile karşılaştıklarında meydana gelen çatışmaların ortaya çıkması ile kişilik gelişiminin belirlendiği düşünülmektedir. Freudun teorisi id, ego, süperogo kavramları üzerine kurulmuş olmakla birlikte bu kavramlar freudun kişilik gelişimi hakkındaki fikirlerinin başlangıç noktasıdır. Kişilerin hareketlerini bu 3 bölümden oluştuğunu belirtmiştir (Güney, 2016, s. 200-201).

### 1.2.2.Ayırıcı Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre; kuramlar içerisinde düzenliliğin sağlandığına ilişkin bir sonuca varılmıştır. İnsanların sahip olduğu vasıflar veya taşıdıkları boyutlara ait özellikleri belirleyebildikleri bir kuramdır. Özellikler yaklaşımının en önemli kuramcıları; Gorgon Allport, Raymond B. Cattell, Robert McCrea, Paul Costa'dır. Kişiliğin farklı niteliklerinin olduğunu belirterek, kişilik ile ilgili ayırıcı özellikleri savunan ve sosyal bir psikolog olan Allport, Freud'un aksine, kişiliğin oluşumundan dolayı davranışların çevresel faktörlere göre yeniden şekillendiğini belirtmiştir. Allport'a göre; kişiliğin oluşumunda ayrı özelliklerin belirlenebilmesi için her bireyin hissettikleri, idrak edilen duyular, buna göre verilen davranış şekilleri etmen olarak ortaya çıkmıştır. Bu bizlere kişilerin özelliklerinin 18.000 tane kadar olan betimleyici sıfatları ortaya koyduğunu ayrıca; sosyallik, alçak gönüllülük, samimilik gibi webster sözlüğünde 4000 tane kadar daha özelliğin mevcut olduğunu belirtmiştir (Burger, 2006, s. 238-245).

### 1.2.3.Biyolojik Yaklaşım

Biyolojik Yaklaşım kuramcısı olan Eysenck'e göre; bu yaklaşım dört aşamadan meydana gelen bir süreçten oluşmuştur. Birbirini takip eden bu süreç teorisine göre en alt basamak kişiliğin meydana gelmesidir. Bu basamakta kişiliğin kalıtsal olarak meydana geldiğini savunmuştur. İkinci aşamada karakterin çevresel faktörün etkisine

göre zamanla gelişerek süreklilik kazandığını belirtmiştir. Üçüncü aşama kalıtsal olan ve çevresel tepkime ile elde edilen kazanımların oluşumu sonucunda kişide bir takım içsel tepkilere yol açtığını belirtmiştir. Dördüncü ve son evrede ise bu oluşumdan dolayı ortaya kişilikte görülen değişimlerin; Ağırbaşlı Mizaç, Melankolik Mizaç, Hareketli veya İyimser Mizaç ve son olarak da Öfkeli Mizaç şeklinde yer aldığını belirtilmiştir (Erdoğan, 1991, s. 248-250).

### 1.2.4.İnsancıl Yaklaşım

Bu yaklaşımın öncülerinden olan Carl Ransom Rogers bir diğeri de Abraham H. Maslow'dur. İnsancıl yaklaşımın dört temel özelliği vardır. Bu yaklaşıma göre insanların yaptıklarını çözümlemek ve onların yaptıklarını anlamak gerekliliği öne sürülmüştür. Her insan kendince düşüncelerine göre hareket eder ve mutlu oldukları kararlar alarak bu doğrultuda sorumluluklarını bilmektedirler. İnsanlar geçmişte değil de henüz yaşanan olaylar karşısında aldıkları kararlarca etkilenir ve bu seçimlerinin sonuçları incelenmektedir (Kayaoğlu & Tuna, 2011, s. 2-17).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre; insanların psikolojik ve temel ihtiyaçları belirlenerek bir sıralama şeklinde yerine getirilmesinin gerekliliği savunulmuştur (Şekil 1) (Schultz & Schultz, 2005, s. 311-315). Bu hiyerarşi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.




**Şekil 1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Gösterimi**

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre piramidin en altından en üstüne doğru sıralama; fiziki (temel) ihtiyaçlar, ait olma, güvenlik ve sevgi, saygı ve kendini geliştirme şeklindedir (Schultz & Schultz, 2005, s. 311-315).

### 1.2.5.Davranışsal Yaklaşım

Kişilik özelliklerinin anlaşılmasında birçok kuram özellikle insan davranışının üstünde durmasına rağmen davranışsal yaklaşımın uygulanmasında öncelikle hayvan davranışı üstünden yola çıkılmıştır. Davranışçı geleneğe sahip olan kuramcılar, hayvan davranışlarının çevre tarafından koşullandığını kabul ederek çevre koşullarının bireyi etkilediğini ve kontrol ettiğini belirtmektedirler (Friedman & Schustack, 2003, s. 199-202).

Öğrenmeyi temel alan davranışsal yaklaşım, kişilerin, tıpkı başka bir davranışın öğrenilmesi gibi toplumsal davranışları da benzer ilkelere bağlı olarak öğrendiklerini doğrulamaktadır. Ayrıca, birey benzer olmayan konumda da farklı şekillerde davranmayı da öğrenmektedir. Buna örnek olarak, bireylerin bir durum karşısında dürüst davranırken, bir başka durum karşısında ise yalan söyleyebileceği gösterilebilir. Bu nedenle, bir bireyin belli durumlardaki davranışlarının anlaşılmasında bireyin gözlemlenmesi ve kendisine sorulması (rol yapılması sağlanarak sorunların olası nedenlerini saptamak, çeşitli durumların resimlerinin gösterilmesiyle davranım ya da tepkilerdeki otomatik değişmeleri ölçmek, anketlerle, görüşmelerle, kişinin değişik durumlarda nasıl davrandığının kişiye sorulması vb.) gerekmektedir (Morgan, 2015, s. 318).

Davranışsal yaklaşımı benimseyenler, bir bireyin her gün gösterdiği davranışıyla kişilik davranışları arasında bir fark olmadığını kabul ederek pekiştirme, cezalandırma, genelleme ve ayırt etme gibi kavramlarla kişiliğin açıklanabileceği üzerinde durmaktadır (Cüceloğlu , 1993, s. 432).

Edimsel koşullanma ile insanların bir ödül karşısında doğruyu öğrendiklerini ve bu şekilde hata yapmalarının önlendiği zaman içinde de doğru yapma sürekliliğinin kazanıldığı görülmüştür (Morgan, 2015, s. 318).

### 1.2.6.Bilişsel-Sosyal Yaklaşım

Bilişsel yaklaşım, çalışanların tek bir bütün halinde uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için bireyin algılama, anımsama ve düşünme süreçlerinin gözlemlemesi gerekliliği olarak belirtilmiştir. Bu yaklaşıma göre oluşan farklılıklar kişiliklere bağlı olarak oluşan geri bildirimlerine etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu kuramın öncüleri George Kelly ve Albert Ellis'dir (Burger, 2006, s. 238-245).

## 1.3.Beş Faktör Kişilik Modeli ve Boyutları

Büyük beş faktör kuramı; gündelik yaşamda dominant kişilik yapının oluşumunu gösteren bir model olarak görülmektedir. Beş faktör kişilik kuramının alt boyutlarını duygusallık, dışa dönüklük, açıklık, sorumluluk ve geçimlilik oluşturmaktadır.

Bu boyutların aslında kapsam bakımından daha az seviyede yer aldığı ve kişilerin karakteristik özelliklerinin tamamını içerdiği belirtilmektedir (McCreae & Costa , 2003, s. 184-187).

Kişilik oluşumunu yalnızca içten gelen duyuş, davranış veya etmenler yerine aslında biyolojik olarak edinilmiş kalıtsal yetenekler olarak görmek mümkündür. Sadece çevresel katkının daha büyük ölçüde önem gösterdiğini fark etmemiz toplumsal süreçte özellikle insanların kişiliklerine ait bazı ortak farklılıkların meydana geldiği görülmüştür.

### 1.3.1.Dışadönüklük

Dışadönüklük (Extraversion): Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın; tam tersi olarak; mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden bireylerdir. Daha çok sosyal olan kişiliklere yönelimlidir. Tersi olarak görülen karakter ise korumacı, asosyal olan bireylere eğilim gösterirler. Dışadönük bir karakter olan birey pozitif düşünceli, kendine güveni daha fazla ve almış olduğu eleştirilere açık iyimser olmayı tercih ederler. Bu şekilde çalışan bir karaktere sahip olanlar iş yaşamında aynı amaca hizmet eden bireyler ile daha uyum içerisinde olabilmektedirler. Bu yönde çalışanların stres ve iş gerginliğinin az olması diğer çalışanlar için etmen olarak görülebilir (McCrae & John, 1992, s. 175-215).

### 1.3.2.Yumuşakbaşlılık, Geçimlilik

Geçimlilik (Agreeableness): Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı; tam zıt karakter ise; şüpheci, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlıdır. Yumuşak, hoşgörülü anlayışlı, düşünceli bir bireyi anlatır. Kişiliklerin aslında birbirlerini karakter olarak daha iyi yönetebildiği, uzlaşmacı daha anlayışlı bir karakterdir (McCrae & John, 1992, s. 175-215).

Geçimlilik için alttan alan, kibar, uzlaşmacı, duyarlı, özenli, sıcakkanlı ve en önemlisi de bencil bir tutum sergilemeyen daha çok başkalarının düşüncelerini önemli bulan olarak ifade edilebilir. Bu boyutun tam zıt karakterinin ise hiç sevilmeyen hatta daha çok yalnız kalan, diğer çalışanlar arasında sevilmeyen, kavgacı, kıskanç bir tutum içerisinde olma güdüsü olabilmektedir (Digman, 1990, s. 417-440).

### 1.3.3.Sorumluluk –Özdenetim

Sorumluluk (Conscientiousness): Sistemli, azimli, başarma yönelimli, hırslı, titiz; tam tersi karakter ise plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz olarak ifade edilmektedir. Bireyin isteklerinin kontrol altına almasını ve sorumluluktan kaçmadığı ilişkin eğilim gösteren kişilerdir. Hedefini belirlemiş, tüm tutum ve mükemmeliyetçiliği için kendi karakterini ortaya koyan, çevresel faktörlerden etkilenmeden hareket ederek tam puan almak isteyen biri olarak görünmektedir.

Bu karakter her ne kadar pozitif olarak görünmekte olsa da risk boyutu fazla olduğundan yanlış bir hamlede farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (McCrae & John, 1992, s. 175-215).

### 1.3.4.Duygusal Tutarsızlık

Duygusallık (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı; aksi olarak da endişeli, gergin, çekingen, duygusal istikrarsız olarak nitelendirilmektedir. Duygusallığın yoğun olması sebebiyle her zaman duruma uygunluk gösteremezler. Olumsuz olan bu tutumları stres oluşturucu etmenler ile birlikte bilişsel özelliklerini de ortaya çıkartabilmektedir. Duygusal bir insanın özellikleri için; bireyin kızgın olup olmaması, özgüveni, iyimser veya kötümser olması, kırılgan olması ve endişeli olması sayılabilir (McCreae & Costa , 2003, s. 184-187).

### 1.3.5.Gelişime Açıklık

Açıklık (Openness): Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı olan bu kişiliğin negatif özelliklerinde; geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz sayılabilmesidir.

Yeniden harekete geçirilmiş proje için ilerlemesine fayda sağlayan yaratıcı ve hayalci bireyleri dünyaya yüzeysel bakan ve basmakalıp insanlardan ayıran bir kişilik boyutudur. Değişim için hatta çeşitliliğin çoğalmasında son derece etken olabilmektedir. Özgüveninin yüksek olduğu karakteristik bir tutum sağladığından durağanlığı sevemediğinden kısır bir döngü içerisinde kalma gibi bir durumu söz konusu olmamaktadır (McCreae & Costa , 2003, s. 184-187).

## 2.ÇATIŞMA KAVRAMI, TÜRLERİ, NEDENLERİ VE ÇATIŞMA STRATEJİLERİ

### 2.1.Çatışma Kavramı

Çatışma, bireylerin günlük hayatında, sosyal hayatında ve iş yaşamında karşı karşıya geldikleri önemli kavramlardan birisidir. Organizasyonlar içerisinde oluşan değişkenlik gösteren çatışmalar ve bunların yönetimi, çözümlenmesi, yönetici ile çalışanların zamanını, enerjilerini etkilemektedir (Koçel, 2015, s. 757). Çatışma kavram olarak birçok tanımlamaya sahiptir ve yalnızca yönetim biliminin değil, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde yoğunlaştığı bir kavramdır (Şahin, Tufan Emini, & Ünsal, 2006, s. 553-568).

Johnson ve Johnson (1994)' (Johnson & Johnson, 1994, s. 332-333) a göre "Fırtınalar yeryüzü hava sisteminin doğal ve kaçınılmaz bir yönüdür. Fırtınalar şiddetine göre yağmur fırtınasından kasırgalara giden bir silsile izler. Bazıları hafif bir yağmurla karışıkken, bazılarına gök gürültüsü ve şimşekler eşlik eder. Benzer şekilde kişilerarası fırtınalar da grup yaşamının doğal ve kaçınılmaz yanıdır ve ılımlısından şiddetlisine kadar farklılıklar gösterir." diyerek, çatışmaların son derece doğal bir durum olduğunu ifade etmektedir (Özmen, 1997, s. 26-28).

Sadece insanoğluna özgü olmayan bu durum tüm canlıların hayatta kalabilmek için karşılaştıkları zorluklar karşısında sergilediği bir davranıştır.

Çatışma ile ilgili diğer tanımlamalar da şu şekildedir;

- Rahim'e göre çatışma; birbirleriyle etkileşimde olan birden fazla kişilerin uyum veya farklılıklarının meydana geldiği süreç olarak belirtmiştir (Rahim M. A., 1983).

- Her türlü direnme ve negatif ilişki anlamına da gelen çatışma yetersiz güç kaynak ve sosyal pozisyon ve değişen değer yargılarına dayanır (Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 215-237).

Tjosvold (2015)'un çatışma ile ilgili düşüncesi ise; çatışma örgütsel yaşamın her yerinde olabildiği gibi iyi yönetilemeyen çatışma oldukça maliyetlidir. Bununla birlikte çatışma şiddetlendiğinde kimse kazanamadığı gibi çatışmanın olabilmesi için en az iki kişinin olması gerekmektedir. Çatışmaya karışmamak ya da çatışmayı bitirmek de yine en az iki kişi ile mümkündür. Buna ek olarak, Tjosvold (2015)' a göre çatışma bir problem değil çözümün bir parçasıdır ve fikirlerin, bilgilerin farklılığı problemleri çözmek için vazgeçilmezdir. Aynı zamanda karşıt gerginliğin ve yönelimlerin ulaşılabilir çözümlere götürülmesinde çatışma bir araç olarak kullanılabilmektedir (Tjosvold & Tjosvold, 2015, s. 1-3).

## 2.2.Çatışma Türleri

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin farklı nedenlerden dolayı yaşadıkları çatışmaların doğru yönde yönetilmesi gereklilik göstermektedir. Bu çatışmaların nedenlerinin doğru belirlenmesi ve iyi yönetilmesi çalışanlar üzerinde baskının azaltılarak doğru kararlar vermelerine etken olabilmektedir.

Çatışma Türleri; Fonksiyonelliğine Göre, Ortaya Çıkış Şekillerine Göre, Taraflarına Göre, Organizasyonlar İçindeki Yerlerine Göre, Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Türleri olarak beş bölümde incelenmiştir.

### 2.2.1.Fonksiyonelliğine Göre Çatışma

Fonksiyonelliğine göre çatışmalar ikiye ayrılmaktadır. Fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışma işletme açısından işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan saptıran ve amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışma türlerine örnek olarak karar sürecini etkileyen, bilgi akış sistemini bozan, güç mücadelelerini kuvvetlendiren ve motivasyonu zayıflatan çatışmalar verilebilir.

Bununla birlikte, çatışmanın varlığının işletme sistemi içerisindeki organizasyon yapısının yetersizliğine işaret ettiği varsayılmaktadır. Modern yaklaşımlara göre çatışmalar fonksiyonel olmak zorunda değildir. Yine de her türlü çatışmayı

fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir (Miles, 1980, s. 613-615).

Fonksiyonel olan çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalardan farklı olarak organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesinde katkıda bulunmaktadır. Fonksiyonel çatışma örneklerine alternatif karar seçeneklerinin en uygununun seçilmesindeki farklılıklar, işletme içi iletişimin iyileştirilmesinde kullanılan yöntemlerdeki farklılıklar ve çevreye uyum için alınması gereken önlemler konusundaki farklılıklar sayılabilir. Fonksiyonel olan çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunları işaret edebildiği gibi bu sorunların yöneticilerin dikkatini çekmesini sağlamaktadır. Bu tarz çatışmalar organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesinde kolaylıklar getirmektedir (Koçel, 2015, s. 757).

### 2.2.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma

Çatışmaların ortaya çıkış şekillerine göre; bu çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilmektedir.

Potansiyel Çatışma; çatışmanın ortaya çıkmasındaki nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içindeki potansiyel çatışma nedenleri arasında amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, örgütün içerisindeki kaynaklarının kıt olması, birbirleri içerisinde uyumları olan grupların varlığı gösterilebilir.

Algılanan Çatışma; çatışmaya konu olan tarafların çatışma olaylarını ve durumunu bir çatışma ortamı olarak algılama tarzlarını belirtmektedir. Çatışmanın algılanmasındaki farklılıkların ortaya çıkması kadar kişilerin ya da grupların karşılıklı olan davranışları itibariyle bir çatışma içinde olduklarını düşünmelerine, böyle bir ortamda olduklarını algılamalarına neden olan davranışlar bütünü olarak da tanımlanabilir.

Hissedilen Çatışma; çatışma tarafların hislerini ortaya koymaktadır. Çatışma halindeki taraflar kırgın, endişeli, kızgın ve ortaya çıkabilecek duruma tepkili olabilmektedir. Bu durumun hissedilmesi ortamdaki hissedilen çatışmayı ifade etmektedir.

Açık Çatışma; çatışma halindeki tarafların artık fiilen çatışma haline gelmeleri ve bu tarzdaki davranışlarını ifade etmeleridir. Açık çatışmaya karşılıklı tartışma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme ve hatta şiddet kullanma şeklindeki çatışmalar örnek gösterilebileceği gibi daha geniş bir pencereden bakıldığında ülkeler arasındaki savaşlarında bir açık çatışma hali olduğu görülmektedir (Koçel, 2015, s. 757).

### 2.2.3.Taraflarına Göre Çatışma

Bir organizasyon yapısı içinde taraflarına göre 5 tür çatışma şekli olabilmektedir. Bunlar; kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar, organizasyonlar arası çatışmalardır (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, s. 347-348).

Kişinin kendi içindeki çatışma; kişinin kendisinden olan beklentilerin belli olmadığı ya da kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar ve kararların beklendiği ya da kendisinden yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan çatışmadır. Bu tarz çatışmalar kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmış hissine sevk edebilmektedir. İşletme yönetiminde "duygusal emek" kavramı bir organizasyonda bireyin yapmış olduğu işi ön gördüğü davranış şeklinin bireyin kişilik özelliklerine, değer yargılarına ve dünya görüşüne uymaması durumunda kişinin hissetmiş olduğu baskı ve stresi ifade etmektedir. Bu tarz davranışlar kişinin kendi içinde bir çatışmaya neden olacaktır (Koçel, 2015, s. 757).

Kişilerle gruplar arasındaki çatışma; kişilerin gruplar tarafından belirli değerleri kabule zorlanmaları ile ortaya çıkan çatışma şeklidir. Organizasyonda çalışan bir bireyin kendisinin dahil olmadığı bir grupla çatışması kadar herhangi bir grubun üyesi olan bir başka çalışanın kendi grubu ile olan çatışma hali durumunda iki farklı çatışma ortamı ortaya çıkabilmektedir. Bir grup, amaçlarını değerlerini ve izlenen yöntemlerini benimsemeyen kişileri grup ile çatışma halinde kabul etmektedirler. Bununla birlikte çatışma halinde olan kişinin grup üyesi olması iki durumdan söz edilebilmektedir. Bunlardan birincisi grup üyeleri arasında oluşan iki alt grubun birbirleri ile çatışmasıdır. İkinci durumda ise kendi grubu ile çatışma haline gelen grup üyesinin kendi içinde doğacak olan stres, baskı ve çatışmaları ifade etmektedir.

Gruplar arası çatışmalar; bir organizasyon içerisinde en çok rastlanan çatışma türleri gruplar arası çatışmalardır. Söz konusu olan organizasyon içerinde iki farklı grup çatışma halindedir. Bu tarz çatışmaların yöntemi, yönetici için çok daha zor olabilmektedir. Bunun nedeni yöneticinin kendisinin de çatışan gruplarla birisine dahil olması olabilmektedir. Yönetici çatışma halinde olan gruplardan birine dahil olmadığı halde bile yönetici hakem rolünü üstlendiğinde çatışan çalışanlar çatışma çözümleme yöntemi ya da ulaşılan çözüm kararı grupları memnun etmediği durumlarda çatışma daha fazla büyüyecek ve faaliyetlerin etkilenmesi söz konusu olabilecektir.

İşletmeler arası çatışmalar; küresel rekabet ortamı içerisinde, açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonları birbirleri ile çatışma halinde olmaları durumudur. Buna üretici organizasyonla sendika arasındaki çatışma ya da serbest rekabet ortamı içerisindeki rakip işletmeler arasındaki çatışmalar örnek gösterilebilir.

Unutulmamalıdır ki bir işletmenin kendi yapısına pazar özelliklerine, teknolojisine, devletin ekonomik düzenlemelerine, kamuoyunun, işletme faaliyetlerin olan bakış açısına, rekabet hukukuna yani durum ve zamana göre bu tarz çatışmalar yaygın bir şekilde olabilmektedir (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, s. 347-348).

### 2.2.4.Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışma

Bu çatışma tipleri dikey çatışma, yatay çatışma ve emir konuta kurmay çatışması şeklinde olabilmektedir. Dikey çatışma hiyerarşik olarak ast üst durumunda olan çatışma durumunun ifade ederken yatay çatışma aynı organizasyon kademesinde bulunan aynı unvanı taşıyan bireyler arasında meydana gelen çatışmayı anlatmaktadır. Bu çatışma şekilleri kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arasında da görülebilmektedir. Emir komuta kurmay çatışması personeli ile kurmay personel arasında en çok görülen ve bilinen çatışma şeklidir (Mc Farland, 1970, s. 371-409).

### 2.2.5.Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma

Çatışma tipleri bilinen çatışmaların dışında amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olmak üzere de sınıflandırılabilmektedir (Altman, Valenzi, & Hodgetts, 1979, s. 348).

Amaç çatışması; çeşitli düzeylerde ve taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade etmektedir.

Rol davranışı, kişilerin kendilerinden beklenilen davranışları ne şekilde gerçekleştireceği ve nasıl meydana geleceğini öngörmektedir. Bu anlamda örgüt içerisinde yer alan kişilerin rol kavramı, yine kişilik özelliklerinin etmeni olarak rol davranışını gerçekleşmesinin göstergesidir (Savcı, 1995)

Rol çatışması ise kişilerin organizasyon içerisindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluktan ortaya çıkmaktadır.

Kurumlaşmış çatışma; çatışmanın doğa bileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yöntemlerinin sosyal sistem tarafından nasıl belirlendiği,

tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının ve hangi yöntemleri izleyeceklerinin detaylı bir şekilde belirlenmesidir (Mc Farland, 1970, s. 371-409).

Beliren çatışma özellikle emir konuta kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgili olup bu tür çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir (Herbert, 1981, s. 371).

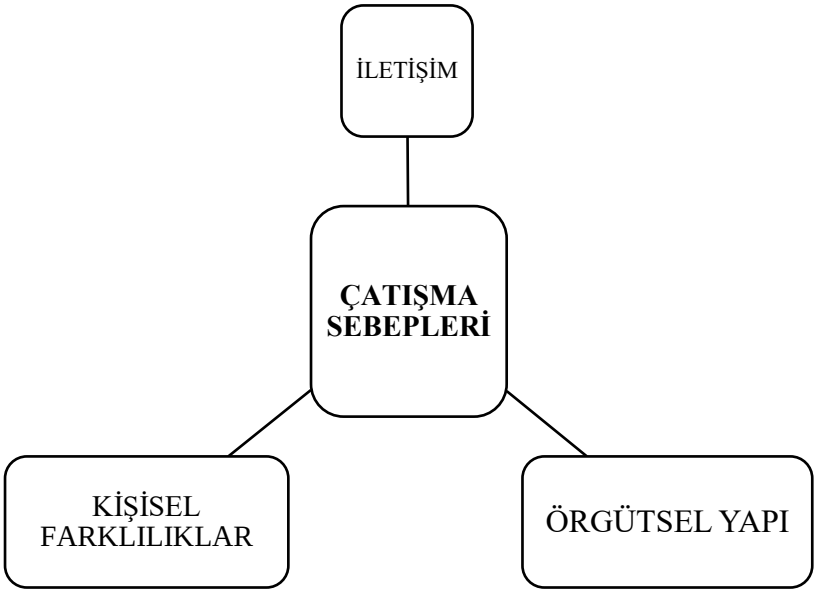
### 2.3.Çatışma Nedenleri

Kurumlardaki çalışanların yer aldıkları kademelerde meydana gelebilen çatışmaların kaynağını saptamak, düzeltebilmek maddi ve manevi açıdan önem sağlamaktadır. Bu çatışmalar eksik veri, yanlış anlaşılmalar ve kişilerin özelliklerinden kaynaklandığı gibi organizasyondaki bazı aksaklıklarından da kaynaklanabilmektedir (Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 215-237) .

Örgütlerdeki çatışmanın birçok farklı sebebi olabilmekle birlikte çatışmanın doğru yönetilerek çözüme ulaştırılmasında çatışmanın altında yatan nedenlerin bilinmesi oldukça önemlidir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi gibi birçok demografik faktör çatışmaya neden olabileceği gibi asıl ana nedenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çatışmanın asıl ana nedenlerinin sınıflandırılmasında bu sebeplerin 3 ana başlık altında toplanabildiği görülmektedir. Bunlar; iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleridir (Şekil 1) (Şengül, 2017, s. 14-17).

Çatışmaların boyutları yapısal ve bireye özgü olarak gruplandırılabilmektedir. Örgüte kazandırılacak faydanın sağlanması konusunda çatışmanın tanımın doğru yapılması, sebebinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Kişisel çatışmanın sebepleri; kurumdan dolayı ortaya çıkabilen doğal sebep ile birlikte kişiden kişiye değişebilen faktörler olarak belirlenmiştir (Adnan, Ercan, & Lütfihak, 2000, s. 39-51).

Kurum içerisinde çalışan bireylerin daima iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu iletişim pozitif olabileceği gibi negatif de olabilir. Önemli olan negatif iletişimin faydaya çevrilmesidir. Aslında bu hem kurum içerisinde olan yanlışların düzelmesi hem de çalışanın daha istekli çalışmasına ve kuruma bağlılığı arttırmaya yönelik olmasını sağlamaktadır.




**Şekil 2.1. Çatışma Nedenleri**

Çatışma Nedenleri**:** Örgütlerdeki çatışmaların birçok nedenleri olabilmekle birlikte bu nedenler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişim kaynaklı çatışma nedenleridir (Şengül, 2017, s. 14-17).

İletişimden Kaynaklanan Çatışma; Kurum içerisinde yaşanabilecek çatışmaların en önemli nedenlerinden biri iletişimin tam ve doğru olmamasıdır. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların kendi aralarında olabileceği gibi üstleriyle de faklı görüşlere sahip olmaları normal olarak görülmeli ve bu negatif gibi görünmekte olan faktörlerin pozitif faydaya dönüştürülebilmelidir. Bireylere göre doğru kabul görünen düşünceler ve buna göre hareket etmemeleri ve her bireyin farklı bir doğruya sahip olmasından kaynaklanan çatışmalarda meydana gelen etmenlerin doğru değerlendirilerek karar verile bilinmektedir. Kişisel nedenlere; karakter, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, güç, amaç, görüş farklılıkları, eğitim seviyesi ve güvendir.

Örgütsele ise; iş bölümü, statü farklılıkları, görev ve sorumluluğun tam olarak nitelendirilmemesi, yönetici özellikleri, ücretlendirme, performans ölçümü, bürokratik nedenler olarak sıralanabilmektedir (Baykal & Kovancı, 2008, s. 21-38).

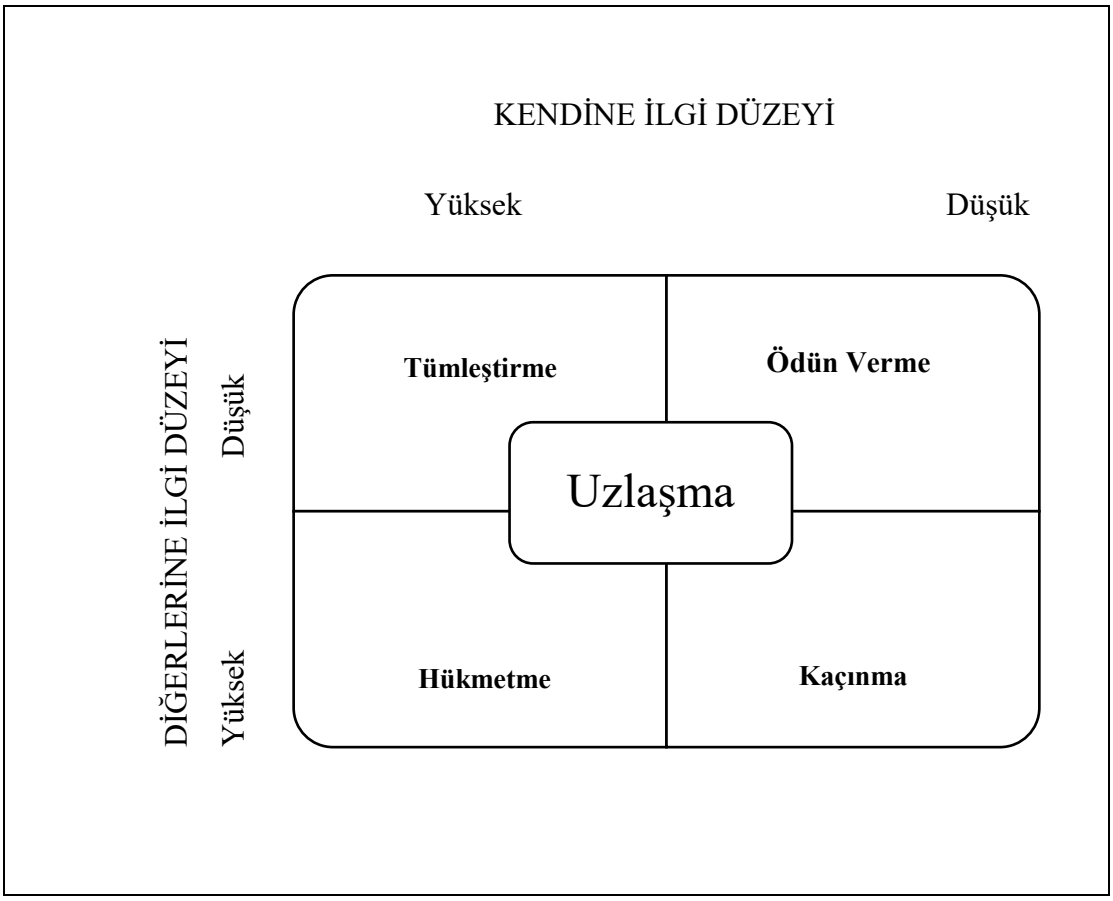
Çalışanların bilgileri ve buna bağlı olarak geri dönüşleri yapmaması örgütün içerisinde sorunları meydana getirebilmektedir. Yöneticilerin astlarına olan eksik bilgi akışının yapılması gereken işin engellemesine sebebiyet verebilir (Şengül, 2017, s. 14-17).

## 2.4.Çatışma Yönetimi ve Stratejileri

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların uzun süre çözümsüz kalması uzun vadede sorunlara neden olabilmektedir. Bununla birlikte çatışmaları mutlaka çözülmesinden ziyade özellikle bir çatışmayı çözüme götüren yöntemlerin ve stratejilerin tarafları tatmin etmesi oldukça önemlidir. Kurum içerisinde karşılaşılan çatışmaların sürdürülmemesi için ivedilikle uygun stratejilerin belirlenerek uygulamaya girmesi gerekmektedir (Baykal & Kovancı, 2008, s. 21-38).

Rahim'in çatışma yönetimi stratejisi mevcut olan ve çok daha tercih edilen modellerden biridir. Rahim, (Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II) isimli çatışma yönetimi modeli ölçeğini de geliştirmiştir. Rahim, Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II adıyla bilinen çatışma modelini geliştirerek de çatışma yönetimi stratejisine katkıda bulunmuştur. Rahim bu modelde, başkalarını ve kendi çıkarlarını düşünerek çatışma stratejisi boyutlarını; bütünleştirme/problem çözme (integrating/problem solving), uyma/ödün verme (accommodating), uzlaşma (compromising), hükmetme/baskın olma (forcing/dominating) ve kaçınma (avoiding) olarak ifade etmektedir (Şekil 2) (Tablo 1) (Rahim A. , 1992, s. 3-4).

Ayrıca yapılan bir araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerde örnek olarak görülen; çatışmaların çözümlerinde uzlaşma, uyma ve iş birliği yaklaşımlarını kullandıklarını söylemişlerdir (Yılmaz & Öztürk, 2011, s. 145 - 152).




**Şekil 2.2.Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model**

(Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326).

Örgütlerin kurulması ve yönetilmesine ilişkin çalışmalar özellikle yönetim biliminin ortaya çıkması ile sistemli bir niteliğe bürünmüştür. Buna rağmen, niteliklerine bağlı olmaksızın neredeyse bütün örgütlerde görülen sorunların örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Örgütlerin verimliliğini ve çalışmalarını etkileyen, yöneticilerin zaman ve enerjilerini etkin bir biçimde kullanamamasına neden olan sorunlardan birisi de örgütsel çatışmalarıdır. Bununla birlikte, çatışmanın günümüzde örgütlerin gelişmesinde önemli bir olgu olduğu bilinmektedir. Gümüşeli'ne (Gümüşeli, 1994) göre çatışma, bireylerin ve grupların içinde olabildiği gibi aralarındaki anlaşmazlık, tartışma, zıtlaşma, uyuşmazlık ve uyumsuzluklara bağlı olarak iyi yönetilmedikleri taktirde hem örgüte hem de bireylere maddi/manevi zararları olabilmektedir. Çatışma durumunda bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade edebilmelerine bireyin çatışma yönetim stili denmektedir (Gümüşeli, 1994, s. 355). Bu çalışmada çatışma yönetim stillerinin

belirlenmesinde Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır.

### 2.4.1.Uzlaşma

Uzlaşma; bireylerin karşılıklı olarak, kendi kendine karar verdikleri ve ortaya çıkan sonuca göre kendi istediklerini elde edecekleri kazançların vazgeçilmesine dayanan bir yaklaşımdır. Uzlaşma (Compromise) aslında kazananın veya kaybedenin belirlenemediği bir durumdur (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326).

Uzlaşma temelinde karşı karşıya kalan tarafların, çatışmayı yönetmesi ve çözüme ulaşmasını sağlayacak ortaklaşa alınan kararlara dayalı bir yaklaşımdır. Uzlaşma her zaman çok etkin bir çözüm yöntemi olmamakla birlikte çatışma ortaya çıktığı durumlarda örgüt içerisinde en kolay sorun için uygulanabilecek bir yöntem olabilmektedir (Karip, 2003, s. 233).

### 2.4.2.Tümleştirme, Bütünleştirme (entegrasyon), Problem Çözme

Tümleştirme (Integrating); çatışma içerisinde her iki tarafın da karşılaştığı problemleri çözmeye yönelik yaklaşımın yüksek olmasıdır. Bu yaklaşımın uygulanması için açıklık, farklı seçeneklerin bulunması, bilgi aktarımı ve taraflar için farklılıkların incelenmesindeki etkin sonuçların ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Yeni sonuçların ortaya çıkmasıdır (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326).

Bir problemin çözümü için aynı amaç ve çıkarların oluşturduğu tarafların birlikte iş yapabilecekleri ve çözümün bulunmaya çalışılmasıdır. Bu çözümün sağlanmasında çatışma halindeki taraflar ortak amaç düşündüklerinden oluşan problemin tartışılmasını sağlayarak, çıkarları ortak olduğundan en fayda sağlayan çözüme odaklanabilmektedirler. Bu sayede çatışmaların çözümünde; iletişim kopukluğu, yanlış bilgi aktarı veya bundan kaynaklanacak hatalı anlaşılmaların giderilmesi etkin olmaktadır (Karip, 2003, s. 233).

### 2.4.3.Kaçınma

Kaçınma (Avoiding) çatışma halindeki kişilerin karşılaşılan problemden geri çekilmeleri, sorumluluk almak istememeleri veya harekete geçmekten sakınması olarak nitelendirilmektedir. Bu tavırdaki bireyler kendileri kazanamayacağı gibi karşı tarafında elde edeceği kazanç ve tatmini sağlamada başarılı olamaz (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326).

Çatışma halindeki tarafların yöneticiler tarafından göz ardı edilmesi veya umursanmaması örgütsel boyut olarak kaçınmanın tanımını kapsamaktadır. Kaçınmada tarafların kendi çözümlerini yaratabilmeleri ve zaman içerisinde çözümün sağlanması beklenilmektedir (Baykal & Kovancı, 2008, s. 21-38).

Çatışma halinde olan kişilere yönetici durum karşısında müdahale etmez, gözlemci gibi davranır. Yöneticinin örgüt içerisinde kaçınma stratejisini uygulayabilmesi için çatışma ortamında olması gerekir (Akcan, 2014, s. 65).

Kaçınma stratejisi, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan bir strateji olup çatışmayla olan ilgilenme durumunu daha uygun bir zamana erteleme ya da tarafların durumlarının iyileştirilmesi için zaman kazanılmasını amaçlayan bir süreçtir (Karip, 2003, s. 233). Kısa dönemde kaçınma stratejisinin kullanılması etkili olabildiği gibi bu yöntem örgütsel yapıda uzun dönemde olumsuzluklara neden olabilmektedir (Gürer, Öneren, & Bozacı, 2014, s. 439-455).

### 2.4.4.Uyma

Ödün verme; (Obliging) tarafların ortak bir savda bulaşmasını sağlamak üzere tek tarafın kendi istek ve kazançlarını önemsemediği, düşük tutması veya beklentilerinin ihmal ederek karşı tarafın çıkarlar ile tatminine yönelik davranmasıdır (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326).

Bu stratejide, çatışma yaşanan tarafın isteklerinin tamamının kabul edilerek çözüm sağlayacağı ve bu süreç içerisinde tek yönlü hareket ederek sorumluluk ile kontrolünün tamamıyla tek tarafa bırakılmasıdır (Baykal & Kovancı, 2008, s. 21-38).

Ortaklaşa alınan kararların uygulanması ve tek taraflı çıkar amacı güdülmeyen uyma stratejisi kullanan için karşı tarafa ödün vermektedir (Güllüoğlu, 2013, s. 193-218).

### 2.4.5.Hükmetme, Zor Kullanma

Hükmetme tarzı (Dominating); bu stratejide taraflar kendi çıkar ve isteklerini düşünerek hareket etmektedir. Kazan-kaybet sistemi, ile karşı tarafın çıkarlarının önemsenmediği baskıcı bir tutumla kendi kazançları doğrultusunda davranmaktadır. Çatışma içerisinde olan ve bu strateji seçerek uygulamaya geçen taraf, her şartta kazanmak için hareket eder (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326).

Çatışmada içerisindeki bir tarafların hedeflediği sonucu yok sayarak kendi hedefinde sonuca ulaşmasıdır. Kurumlarda daha çok uygulanan bu strateji kurum içerisindeki yöneticilerin hakimiyetinde olan bir yöntemdir. Bu strateji; çatışma içerisinde bir tarafın diğer tarafa hüküm sağladığı durum söz konusun olduğundan karşı tarafın amaç ve istekleri göz ardı olduğundan buna bağlı motivasyon eksikliği ve hayal kırıklığı meydana gelmesi sebebiyle düşmanca tavır sergileme görülebilir (Gürer, Öneren, & Bozacı, 2014, s. 439-455).

**Tablo 2.1. Çatışma yönetim stratejilerinin kullanmanın uygunluk durumları**

| **UYGUN OLDUĞU DURUMLAR** | **UYGUN OLMADIGI DURUMLAR** |
|---|---|
| **BÜTÜNLEŞTİRME (İŞBİRLİĞİ)**<br>1. Konu karmaşık<br>2. Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli<br>3. Çözüm için karsı tarafın katkısına ihtiyaç var<br>4. Problemi çözmek için yeterli zaman var<br>5. Bir taraf problemi tek basına çözemez<br>6. Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var. | 1. İş/problem basit<br>2. Acilen karar verilmesi gerekli<br>3. Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor<br>4. Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil |
| **UYMA (İTAAT ETME)**<br>1. Taraflardan biri kendisinin yanlış yapmış olabileceğini düşünüyor<br>2. Konu diğer taraf için daha önemli<br>3. Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı bazı şeylerden vazgeçmeye razı<br>4. Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf<br>5. İlişkinin devamlılığı daha önemli. | 1. Konu sizin için çok önemli<br>2. Haklı olduğunuza inanıyorsunuz<br>3. Diğer taraf yanlış ya da haksız |
| **HÜKMETME**<br>1. Konu basit<br>2. Hızlı karar verilmesi gerekli<br>3. Hoşa gitmeyecek bir karar uygulanacak<br>4. Astlarla bas edebilmek için zorunlu<br>5. Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek<br>6. Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil | 1. Konu karmaşık<br>2. Konu sizin için önemli değil<br>3. Her iki taraf eşit güce sahip<br>4. Acil karara ihtiyaç yok<br>5. Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip |

| | |
|---|---|
| 7. Konu sizin için önemli | |
| **KAÇINMA**<br>1. Konu basit/önemsiz<br>2.Diğer tarafla karsı karsıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla<br>3. Durulma süresine ihtiyaç var | 1. Konu sizin için önemli<br>2. Karar almak sizin sorumluluğunuzda<br>3. Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm gerekli<br>4.İvedilikle çözüm gerekli |
| **UZLASMA**<br>1. Tarafların amaçları birbirini dışlıyor<br>2. Taraflar eşit güce sahip<br>3. Görüş birliğine varılamıyor<br>4.Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız<br>5.Karmaşık bir problemde geçici bir çözüme ihtiyaç var. | 1. Bir taraf diğerinden daha güçlü<br>2. Problem çözüm getiremeyecek kadar karmaşık |

**Kaynak:** (Rahim, Psenicka, & Polychroniou, 2002, s. 302-326); (Karip, 2003, s. 233)

### 2.5.Örgütsel Çatışma ve Yönetim Kuramları

Örgütsel çatışma; örgüt içerisinde yer alan kişi veya grupların, istek ve ihtiyaçlarına sahip olabilmesi için meydana gelen farklılıkların idrak edilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Robbins S. , 2005).

Etkili bir çatışma sürecinin yönetiminde, meydana gelen çatışmanın nedenine ilişkin yapılacak inceleme sayesinde yöneticilerin bu çatışmanın yönetimine dair etkin bir rol üstlenmesi sağlanabilir (Ergün, 1997, s. 8-13).

#### 2.5.1. Klasik (Geleneksel-İş) Yaklaşım

Klasik yaklaşıma göre; yönetici, örgüt içerisinde çatışma halindeki kişi veya kişilerin örgüte negatif yönde etki vereceğini düşünerek, ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir. Geleneksel yaklaşımın temsilcileri; Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'dir. Örgüt içerisinde sosyal varlık olan insanların değeri olmadığı gibi sadece makinelere katkı sağlayacaktır. İnisiyatifin alınarak verimliliği arttırıcı yönde pozitif düşüncelerin olmadığı bir anlayıştır. Örgüt içerisindeki yapı

kesinlik kazanmış olduğundan yöntem veya kuralların dışına çıkılmaması gerekmektedir (Karahan, 2007, s. 6-7).

Klasik yaklaşıma göre; çatışma halindeki örgütlerin ortaya çıkmasının kaynağı, yöneticilerin örgütte bulunan çalışan ile uyumlu bir süreç de bulunmamasıdır. Çatışma halinin kaldırılması ve örgütün verimliliğini sağlayarak etkin hale getirilmesi yöneticinin, çalışan ile belirli sınırlar içerisinde rasyonel hareket edeceği varsayılmıştır (Sungur, 2008, s. 3-7).

### 2.5.2. Neo Klasik (Davranışsal-İnsan) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşıma nazaran insanların sosyal bir varlık olduğunun kabul gördüğü bir süreçtir. Neoklasik yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşım insan davranışlarını incelemektedir.

Örgüt içerisinde yaşanan her türlü çatışmayı, fayda yerine zarar vereceğini konusunda düşülmesine rağmen, yine de bu çatışmaların kaynağına gidildiğinde çözümlenebilmesi konusunda adımlar atılması gerekliliği esas alınmaktadır. İnsan kaynağının önemi vurgulanmalı, çalışanın potansiyeli ölçülerek örgütte verimliliğin arttırılması sağlanmaktadır (Gürsoy, 2014, s. 8-9).

### 2.5.3. Modern (Etkileşimci-Sistem) Yaklaşım

Modern yapının getirmiş olduğu sistem içerinde çatışma, çalışanlar arasında artarak çoğalmış ve örgütün verimliliği için çözümü zorunlu kılınmaktadır. Belirli bir seviyede olmak üzere çatışma örgüte fayda sağlayacağı düşünüldüğünden zorunluluk kazanmıştır. Bu durum sadece örgütün faydası değil çalışanların da seviyelerinin artmasını sağlayacaktır. Çatışmanın, negatif yönünden ziyade pozitif yönünü ortaya çıkarmaktadır. Modern yaklaşımda çatışma durumunun seviyeli ölçütlerde tutularak çalışanlar üzerinde karar verme sürecini etkinleştirdiği gibi işe bağlılık ve çalışanlar arasındaki görev dağılımının düzenli, ahenk ile asiste etmesini sağlar (Gürsoy, 2014, s. 8-9).

Üst statüde yer alan çalışanların; idareci olarak çalışan kişilerin örgüt içerisinde çatışma içerisinde veya çatışmadan dolayı oluşabilecek durumların izlenilmesinde aktif role sahip olmaktadırlar. Yöneticilerin özelliklerinden biride öngörülerine de bağlı olunarak yaşanabilecek çatışma ortamlarının çalışanlar için olumsuz boyutlar içerisinde azami seviyeye indirgemelidirler.

### 2.5.4. Post Modern Yaklaşım

Post modern kavramı; modern yaklaşım kavramının devamı niteliğini olarak tanımlanmaktadır. Modern yapının destekleyicisi hatta örgütlerin verimliliği göz önünde bulundurulmasıyla bilgi teknolojilerin yerleşmesi ile var olan olanakların hizmete sunulması ve çeşitliliğin sağlanmasıdır. Örgüt içerisinde standart haline gelmiş sınırlılıkların ortadan kaldırıldığı bir zaman oluşturulmuştur. Durmadan gelişim içerisinde olduğumuz çağa uygunluk gösterebilmek kaçınılmaz olduğundan örgütlerinde ayakta kalabilmeleri bu değişken parametreleri uygulamalarında zorunluluk haline getirmiştir. Teknolojinin gelişimi ve kullanımının artması işgücü yani emeğinde azalmasında etkin rol sağlamaktadır. (İnaç & Erdoğan , 2006, s. 9-13).

Söz konusu bilimler arası olarak değerlendirilen postmodernizmin kurumlar içerisinde var olabilmesi 20.yüzyılda görülmektedir. Yaşanan krizlerden sonra gereklilik duyulduğu ve örgüt kültürünün oluşumunda etkin olduğu kanıksanmıştır (Tahtalıoğlu, 2018, s. 19-28).

## 3.KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Hizmet sektörü için en önemli öğe insan gücüdür. Çalışanlarının en iyi ve kaliteli bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve verim almak yöneticilerin tutum ve davranışları ile doğru orantılıdır. Bu anlamda yöneticilerin empati içinde olmaları ve çalışanlarını desteklemeleri örgüt açısından başarıya dönüşebilmektedir. Örgütte yer alan çalışanların birlik içinde hareket etmelerindeki en önemli unsur kişilik yapılarından oluşan şekillenme ile yapısal dengeyi oluşturmaktadır. Ekibin oluşumunda yer alan çalışanların yönetiminde oluşturulacak strateji ve organizasyon yapısı verimliliği arttırmayı sağlamaktadır (Tuna & Türkmen , 2015, s. 44-58).

Çatışma yönetimi; örgüt içerisinde meydana gelen hemen hemen her türlü uzlaşmazlığın ilk olarak kaynağının ne olduğunun belirlenmesi, tarafların isteklerinin veya taleplerinin ortaya doğru bir biçimde konulması, karşılıklı olarak iyi birer dinleyici şeklinde iletişimin sağlanarak orta nokta da hareket edilmesi konusunda alınan kararların uygulanabilmesi olarak nitelendirilebilmektedir.

Bu aynı zamanda örgüt içerisinde negatif olarak görülen süreci pozitif şekle uyarlamak üzere harekete geçirilmesi olarak değerlendirilebilir. Örgüt içerisinde görev alan çalışanların karşılaştıkları çatışma hali içerisindeki tutum, bireyin karşı karşıya kaldığı

çatışmaya ilişkin konusu, çalışanın konumu, ilişki düzeylerinin ölçümü gibi birçok farklı parametreleri kapsamaktadır (Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002, s. 311-344).

Örgütlerde insanlar etkileşim içinde olduklarından aralarında çatışma meydana gelmesi kaçınılmazdır. Çatışma çoğu zaman örgüt için olumsuz bir durum olarak tanımlanmasına rağmen etkili bir şekilde yönetildiğinde bireye ve örgüte olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir. Uygun çatışma yönetim tarzının seçimi çatışmaların yönetiminde çok önemlidir. Bu seçimi etkileyen en önemli değişkenlerden birisi kişilik özellikleridir (Ergün, Ercan; Çapal, Çağatay, 2019, s. 54)

Çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri, bireylerin karşılaştıkları çatışma içerisindeki davranışlarının belirlenmesinde rol oynamaktadır. Çatışma durumu karşısında bireyin kişiliği belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişkenlik gösteren kişilik özellikleri çatışma sırasında farklı olabileceğinden karşılaşılan çatışma sürecindeki istek ve ihtiyaçlar değişkenlik göstermektedir. Bu parametreler doğrultusunda kişiye bağlı özellikler, çatışma sürecinde farklılık gösterdiği durumda, ortaya çıkan çatışma yönetim stratejisi de değişkenlik gösterebilmektedir.

Bir bireyin davranışsal, tepkisel ve düşünsel anlamda kişiliklerinin etkilendiği düşünüldüğünde, bireyin çatışma sürecini yönetmesinde kişiliğin önemli rol oynadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, uyumlu bir kişiliğe sahip olan birey, ilişkilerinde daha pozitif bir yaklaşım içerisinde olacağından dolayı çatışma halinde çözüm sürecinde olumlu bir tutum sergileyerek karşı tarafın düşünce ve anlayışına daha ılıman yaklaşacaktır (Park & Antonioni, Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy, 2007, s. 110-125)

Tanımlanmış olan çatışma yönetim stillerine göre; karar verilecek olan kişinin mizacına, konuya ilişkin değerine ve daha birçok veriye göre değişkenlik sağlayabilmektedir. Rahim modelin de kendinden çok çevresindeki bireylere değer verilen bireyler de kaçınma, karşı tarafa fazla önem verilerek kendine daha az önem veren bireylerde uyum gösterme, her iki tarafa fazla önem veren bireyler arasında işbirliği, karşı tarafa az kendine çok değer veren bireylerde rekabetçilik, her iki taraf içerisinde aynı düzeyde değer veren bireylerde ise uzlaşmacı bir anlayış benimsendiğini belirtmektedir (Erkuş & Tabak, 2009, s. 213-242)
Her kişilik özelliğinin nasıl bir çatışma yönetimi stratejisiyle bağlantı kurabileceği aşağıdaki gibi incelenmiştir.

Sorumluluk sahibi bireyler üstlendikleri görevleri tüm benlikleri ve öz disiplinleri ile yerine getirmek için görev alan ileri görüşlü bireylerdir. Bu sebeple yüksek sorumluluk sahibi kişilikleri aldıkları görevi yerine getirme duyusu ile işbirlikçi tutum içerinde olsada, bu eğilimin yerine baskın olarak rekabetçi bir tutum içerisinde yer almaktadırlar (Erkuş & Tabak, 2009, s. 213-242)

Uyumluluk kişilikler arasında empati ile yaklaşım ve anlayış içerisinde olma kişiler arasında zıt yaklaşımın, rekabetin yerine karşılıklı pozitif ilişkilerin artmasına yönelik olabilmektedir. Uyumluluk kişiliğin negatif yönde de etkileyeceğinden düşük seviye içerisinde olanlar açısından rekabetçi, anlayışsız ve empatinin olmadığı sonuçları da doğurabilmektedir. Çatışma yönetim sitili açısından rekabetçi anlayışının ortaya çıkması beklenebilir. Bu durumda karşı taraf yerine kendi çıkarları doğrultusunda hareket edilecektir. Tam tersi tutumda ise karşı tarafın düşüncesi doğrultusunda uyma, kendinden ödün vermeye dayalı uzlaşmacı stil gözlemlenmiştir
(Moberg, 2001, s. 47-68)

Dışa açıklık sosyal, eğlenceli, pozitif, karşı kişiliğe göre baskıcı, güçlü olarak nitelenmektedir. Bu özellikler yaşanılan çatışmalarda rekabetçi hükmedici yaklaşımın seçilmesine olanak sağlar.

Dışa açıklık iş birliği stili için en etkili faktördür. Dışa açık kişilik yapılarında kendini koruma ve buna bağlı hareket güdüsü artacağından rekabetçi çözüm yolu tercih edilir (Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002, s. 319-320)

Uyum yeniliklere açıklık ama sorumluluk bilincinde olması ile işbirliği stilinin kullanımını sağlamaktadır (Antonioni, 1998, s. 336-355). Yapılan bazı araştırmalar göstermektedir yeni deneyimler açıklık faktörü kaçınma tarzı ile yüksek bir korelasyon sağlamışken, uzlaşma stili ile düşük bir korelasyon içinde çıkmıştır (Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002, s. 319-320)

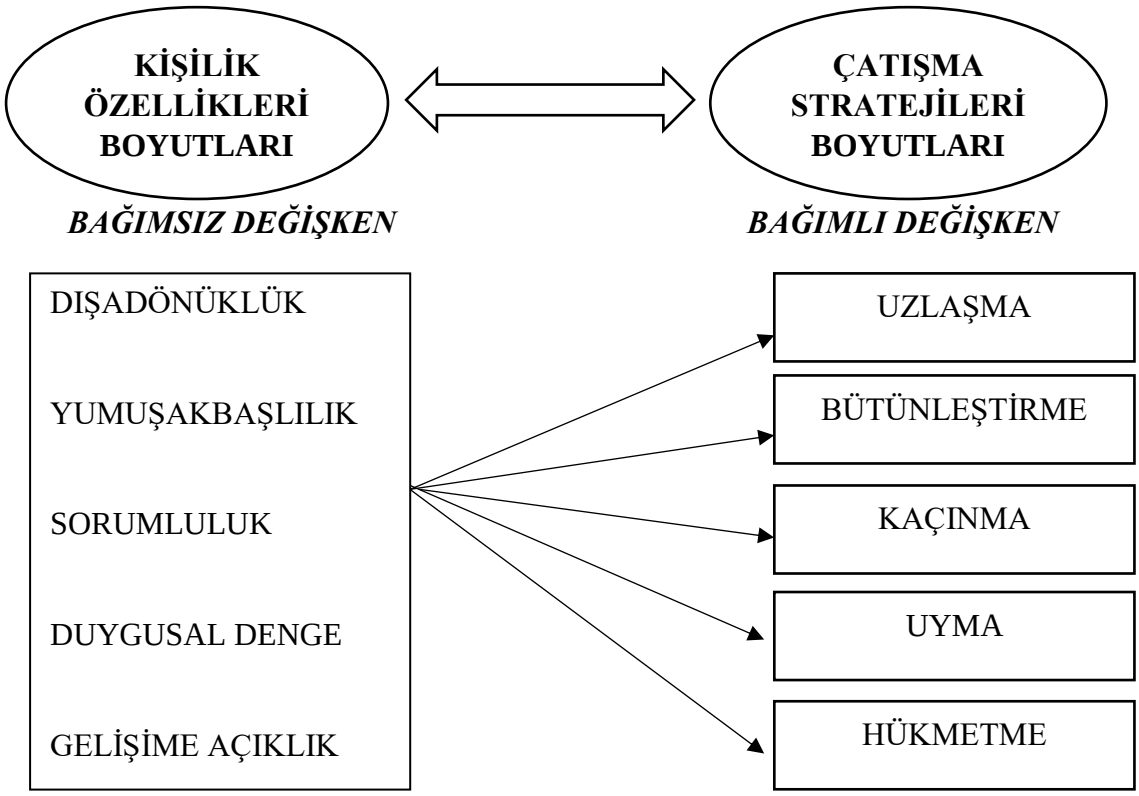
Uzlaşma stili aslında kişiliğin uyum içerisinde olduğunu gösteren en belirgin özelliktir. Uzlaşma stiline en fazla etkiyi gösteren başka bir kişilik özelliği bulunmamaktadır. Kişinin çatışma yönetim stratejilerinden olan uyumu sağlaması aslında kişiliğinden ödün vermesini sağlamaktadır. Bu tutumu destekleyen etmen baskıcı hükmedici anlayıştır. Rekabetçi çatışma içerisinde bulunma uyumluluğun düşük olmasıdır. Ayrıca dışa açıklığı tercih eden kişilik de rekabetçi tutumu benimsemektedir.

Kaçınma stili için öncelikle dışa açıklığın ve yeni deneyimlere açıklığın düşük olması beklenir. Bu iki özelliğe sahip olmayan bireylerin çatışmalara dahil olmamaları zordur ve kişilikleri açısından tercih etmezler (Antonioni, 1998, s. 336-355)

# 4.YÖNTEM

## 4.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; çatışma yönetim stratejileri ve kişilik özellikleri arasındaki etkileşim ile örgüt içinde yönetici hemşirelerin çatışma yönetimi ve kişilik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri şu şekildedir:




**Şekil 4.1. Araştırma Modeli**

**Hipotezler:**

**$H_{1a}$:** Yönetici hemşirelerin Sosyodemografik özellikleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**$H_{1b}$:** Yönetici hemşirelerin Sosyodemografik özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark vardır.

**$H_2$:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Stratejileri alt boyutu olan "Uzlaşma" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_3$:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Stratejileri alt boyutu olan "Bütünleştirme" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_4$:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Stratejileri alt boyutu olan "Kaçınma" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_5$:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Stratejileri alt boyutu olan "Uyma" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**$H_6$:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Stratejileri alt boyutu olan "Hükmetme" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 4.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde yer alan bir özel hastaneler grubundaki yönetici hemşireler oluşturmaktadır. Evren 165 yönetici hemşireden oluşmakla birlikte örneklemde evrenin tümüne ulaşmak hedeflenmiştir. Evrene daha hızlı ulaşmak için akıllı telefonların kullanımına uygun platformlar üzerinden (e-mail ve sosyal medya) çalışma evrenindeki bütün yönetici hemşirelere ulaşılmıştır. Veriler Ağustos- Aralık 2019 tarihleri arasında toplanılmıştır.

### 4.3.Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde unvan, çalışma süresi, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum içeren demografik özellikler sorulmuştur. İkinci bölümde, Rahim tarafından geliştirilen ve (Gümüşeli, 1994, s. 304-305) tarafından Türkçeye uyarlanan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 formdan oluşmaktadır. Ölçeğin A formu astların üstlerle olan çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stillerini; B formu üstlerin astlarla olan çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stillerini; C formu ise örgüt üyelerinin akranlarıyla olan çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirlemek için geliştirilmiştir (Rahim M. A., 1983). Bu araştırmada Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin ROCI II olarak da adlandırılan B formu kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır ve 5'li likert tipi bir ölçektir.

Çatışma ölçeği modeli; Uzlaşma, Bütünleştirme, Kaçınma, Uyma, Hükmetme alt boyutlarından oluşmaktadır. Her zaman (5), çoğunlukla (4), nadiren (3), bazen (2), hiçbir zaman (1) ölçekteki seçeneklerdir. Ölçek, bireylerin 5 çatışma yönetim stilini ne derece kullanıldıklarını ortaya çıkarmaktadır (Yıldızoğlu, 2013, s. 146) ölçekte ters kodlanan madde yoktur.

Anketin üçüncü kısmı, personelin kişilik özelliklerini ölçmek için (McCreae & Costa , 2003) tarafından geliştirilen NEO (Neuroticism-Extraversion-Openness) Beş Faktör Envanteri kullanılmıştır. Ölçek, (Gençöz & Öncül, 2012, s. 194-216) tarafından Türk kültürüne göre uyarlanmıştır. Beş faktör kişilik modelinde yer alan Duygusal Dengesizlik, Dışadönüklük, Açıklık, Geçimlilik ve Sorumluluk kişilik boyutlarını 25 madde ile ölçmektedir. Envanterin maddelerinde yer alan ifadelere yanıtlar; Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1)" a uzanan beş basamaklı ölçek üzerinde verilmektedir.

### 4.4.Arastırmada Etik

Araştırmaya başlamadan önce İstinye Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan gerekli izin alınmıştır. Etik kurul raporu sonrasında yönetici hemşirelerin kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin araştırılmasında katılmayı kabul eden hemşirelerle, iş birliğiyle yürütülmüştür. Araştırmada yararlanacak ölçüm araçları için ilgili akademisyenlerden kullanım izni yazılı olarak alınmıştır (Ek: 3)

### 4.5.Faktör Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 22.0 programı kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin yeterli olup olmadığının belirlenmesinde faktör analizi sırasında Barlett's testi kullanılmıştır. Barlett's testini anlamlılık değeri $p<0,05$ olarak kabul edilmektedir. Değişkenler arası korelasyonların belirlenmesinde faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygulandı. 0 ile 1 arasında kalan KMO değerleri değişkenler için uygun kabul edildi. KMO örnekleme yeterliliğinin alt sınırı olarak 0,50 uygulandı.

Anketin birinci bölümü sosyodemografik özellikleri belirleyen sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise iki değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler çatışma stratejileri ve kişilik özellikleridir. Faktör analizleri her bir değişken için yapılmıştır.

Çatışma yönetimi değişkenin sorularına yönelik yapılan faktör analizinde, değişkenler arasında yeterli ilişkinin olup olmadığına karar verebilmek için KMO ve Barlett's testi uygulanmış olup, elde edilen KMO değeri 0,785 olarak bulunmuştur. Ankette çatışma ile ilgili olan sorularda boyut dağılımını bozan herhangi bir ters soru olmadığı

görülmüştür. Çatışma ölçeği faktör analizi sonucunda beş soru (7,14,21,27 ve 28) birden fazla faktöre yükleme yaptığından analizden çıkarılmış ve tekrar analiz edilmiştir.

**Tablo 4.2. Yönetici Hemşirelerin Çatışma Stratejileri Güvenirlilik Faktör Analizi Sonuçları**

| | ***Faktör Ağırlığı(min)*** | ***Faktör Ağırlığı (max)*** | ***Cronbach Alpha*** | ***KMO*** | ***Toplam Varyans*** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***ÇATIŞMA*** | | | ,734 | ,785 | 57,487 |
| ***Kaçınma*** | ,565 | ,792 | ,852 | | |
| ***Bütünleştirme*** | ,567 | ,745 | ,770 | | |
| ***Uzlaşma*** | ,599 | ,795 | ,722 | | |
| ***Hükmetme*** | ,582 | ,729 | ,699 | | |
| ***Uyma*** | ,672 | ,766 | ,554 | | |

Çatışma ölçeği faktör analizi sonrasında her bir faktörün soruları belirlenmiş Kaçınma boyutuna ait sorular 1,2,4,5,10,12,15 ve 23; Tümleştirme boyutuna ait sorular 3,6,16,17 ve ,26; Uzlaşma boyutuna ait sorular 8,9,18 ve 25; Hükmetme boyutuna ait sorular 11,13,19 ve 20; Ödünverme boyutuna ait sorular 22 ve 24 oldukları gösterilmiştir.

Her bir faktöre ait sorunların belirlenmesinden sonra güvenirlilik analizi yapılmış. Güvenirlik analizi sonucunda Crombach's Alpha değeri 0,734 olarak bulunmuştur. Sonrasında her bir boyutun tek tek güvenirlilik analizi yapılmış boyutlara ait faktörün Crombach's Alpha değerleri sırasıyla ,852 ,770 ,722 ,699 ,554 olarak bulunmuştur (Tablo 4.2.).

Kişilik özellikleri anketinde; kişilik özellikleri ile ilgili sorularda boyut dağılımını bozan ters soru olduğu görülmüştür. Boyut dağılımını bozan bu ters sorular; "Kendimi çekingen, sessiz, yalnızlığı seven, mesafeli, bireyselci birisi olarak görürüm (5. soru).", "Kendimi dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı birisi olarak görürüm (10. soru).", "Kendimi maceracı, aklına geleni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm (15. soru).", "Kendimi; Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç

duyan birisi olarak görürüm (16. Soru).", "Kendimi; Kararsız, güvensiz, alıngan, birisi olarak görürüm (17. Soru).", "Kendimi; Kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm (18.Soru ).”olarak bulunmuştur. Bu sorular IBM SPSS Statistics 22.0 programında ters soru değiştirme opsiyonu kullanılarak yeniden oluşturulmuştur.

**Tablo 4.3. Yönetici Hemşirelerin Beş Faktör kişilik ölçeği Güvenirlilik Faktör Analizi Sonuçları**

| | ***Faktör Ağırlığı(min)*** | ***Faktör Ağırlığı (max)*** | ***Cronbach Alpha*** | ***KMO*** | ***Toplam Varyans*** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***KİŞİLİK*** | | | ,816 | ,812 | 68,323 |
| ***Dışadönüklük*** | ,644 | ,787 | ,645 | | |
| ***Sorumluluk*** | ,730 | ,798 | ,741 | | |
| ***Yumuşakbaşlılık*** | ,568 | ,773 | ,755 | | |
| ***Duygusal Denge*** | ,782 | ,868 | ,666 | | |
| ***Gelişime Açıklık*** | ,717 | ,818 | ,545 | | |

Kişilik özellikleri sorularının faktör analizi yapıldıktan sonra değişkenler arasında yeterli ilişkinin olup olmadığına karar verilmesinde KMO ve Barlett's testi uygulanmış ve elde edilen KMO değeri 0,812 olarak bulunmuştur.

Kişilik özellikleri faktör analizi sonucunda dokuz soru (2, 6,9, 5ters 10ters, 15ters, 16ters ,19, 23,24,25) birden fazla faktöre yükleme yaptığından analizden çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Kişilik özellikleri faktör analizi sonrasında her bir faktörün soruları belirlenmiş Dışadönüklük boyutuna ait sorular 1,3, ve 4; Yumuşak başlılık boyutuna ait sorular 13,20,21 ve 22; Sorumluluk boyutuna ait sorular 11, 12 ve 14; Duygusal Denge boyutuna ait sorular 17 ters ve 18 ters; Deneyime Açıklık boyutuna ait sorular 7 ve 8 oldukları gösterilmiştir.

Her bir faktöre ait sorunların belirlenmesinden sonra güvenirlilik analizi yapılmış ve Crombach's Alpha değeri 0,816 olarak bulunmuştur. Sonrasında her bir boyutun tek tek güvenirlilik analizi yapılmış boyutların Crombach's Alpha değerleri sırasıyla ,645 ,741 ,755 , 666 ,545 belirlenmiştir (Tablo 4.3.).

### 4.6. Normal Dağılım

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden önce, verilerin analize uygunluğunu test etmek amacıyla normal dağılım ölçüleri kontrol edilmiştir. Normal dağılım, verilerin ortalamadan ne kadar yayıldığını, uzaklaştığını gösterir. Normal dağılım varsayımını değerlendirmek için, istatistiksel test sonuçlarından Q-Q grafiklerine göre verilerin diyagonalde yer alan doğruya yakın seyrettiği gözlenmiştir. Bu da örneklemin normal dağıldığını ifade etmektedir. (Kalmuk & Acar, 2018, s. 655-673)

## 5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ait istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablo 5.1. katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir.

### 5.1. Sosyodemografik Analizler

**Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Yönetici Hemşirelerin Demografik Bulguları**

| DEMOGRAFİK BİLGİLER | FREKANS | YÜZDE (%) |
|---|---|---|
| **Cinsiyet** | | |
| **Kadın** | 130 | 78,8 |
| **Erkek** | 35 | 21,2 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **Yaş Grubu** | | |
| **18-23** | 5 | 3,0 |
| **24-38** | 101 | 61,2 |
| **39-53** | 56 | 33,9 |
| **54 ve üzeri** | 3 | 1,8 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **Eğitim Düzeyi** | | |
| **İlköğretim** | 1 | 0,6 |
| **Lise ve Dengi** | 39 | 23,6 |
| **Ön Lisans** | 29 | 17,6 |
| **Lisans** | 63 | 38,2 |
| **Lisansüstü** | 33 | 20,0 |

| | | |
|---|---|---|
| **Doktora** | - | - |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **Medeni Hali** | | |
| **Evli** | 97 | 58,8 |
| **Bekar** | 68 | 41,2 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **İş Hayatı Tecrübesi** | | |
| **1 Yıldan az** | 2 | 1,2 |
| **1-5 Yıl arası** | 24 | 14,5 |
| **6-10 Yıl arası** | 44 | 26,7 |
| **14 Yıl ve üzeri** | 95 | 57,6 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **Kurumda Çalışma Süresi** | | |
| **1 Yıl ve daha az** | 18 | 10,9 |
| **2-5 Yıl arası** | 55 | 33,3 |
| **6-9 Yıl arası** | 27 | 16,4 |
| **10-13 Yıl arası** | 35 | 21,2 |
| **14 Yıl ve üzeri** | 30 | 18,2 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **Kadro düzeyi** | | |
| **Hasta bakım müdürü** | 7 | 4,2 |
| **Hasta bakım müdür yardımcısı** | 8 | 4,8 |
| **Özel dal hemşireleri** | 22 | 13,3 |
| **Süpervizörler** | 4 | 2,4 |
| **Kat sorumluları** | 124 | 75,2 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |
| **Çalıştığınız Kurumun Statüsü** | | |
| **Özel** | 165 | 100,0 |
| **Toplam** | 165 | 100,0 |

Yönetici Hemşirelerin 130'su (%78,8) kadın, 35'i (%21,2) erkektir. Yönetici Hemşirelerin 5'i (%3,0) 18-23, 101'i (%61,2) 24-38, 56'sı (%33,9) 39-53, 3'ü (%1,8) 54 ve üzeri yaş grubundadır. Yönetici Hemşirelerin 1'i (%0,6) ilköğretim, 39'u (%23,6) Lise ve Dengi, 29'u (%17,6) Ön lisans, 63'ü (%38,2) Lisans, 33'ü (%20,0)

Lisansüstü mezunudur. Yönetici Hemşirelerin 97'si (%58,8) Evli, 68'i (%41,2) bekârdır. Yönetici Hemşirelerin 2'si (%1,2) 1 yıldan az, 24'ü (%14,5) 1-5 yıl arası, 44'ü (%26,7) 6-10 yıl arası, 95'i (%57,6) 14 yıl ve üzeri yönetici hemşire olarak çalışmaktadır. Yönetici Hemşirelerin bu kurumda çalışma süresi değişkenliğine göre 18'i (%10,9) 1 yıl ve daha az, 55'i (33,3) 2-5 yıl arası, 27'si (%16,4) 6-9 yıl arası, 35'i (%21,2) 10-13 yıl arası, 30'u (%18,2) 14 yıl ve üstü zamandır şu an bulunduğu kurumda yönetici hemşire olarak çalışmaktadır. Yönetici Hemşirelerin çalışmakta oldukları kurum içerisinde 7'si (%4,2) Hasta Bakım Müdürü, 8'i (%4,8) Hasta Bakım Müdür Yardımcısı, 22'si (%13,3) Özel Dal Hemşireleri, 4'ü (%2,4) Süpervizör, 124'ü (%75,2) Kat sorumlusu unvan adı altında görev yapmaktadırlar. Yönetici Hemşirelerinin 165'inin (%100,0) çalışmakta oldukları kurum özel hastanedir.

## 5.2. Yönetici Hemşirelerin Sosyodemografik Özellikleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Fark Testleri

**Tablo 5.2. Yönetici Hemşirelerin Cinsiyet ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Bağımsız gruplar t Testi**

| *Kişilik Özellikleri* | *Cinsiyet* | *N* | *X* | *SS* | *T değeri* | *P değeri* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Dışa Dönüklük*** | ***Kadın*** | 130 | 4,05 | ,670 | ,159 | ,874 |
| | ***Erkek*** | 35 | 4,07 | ,713 | | |
| ***Yumuşakbaşlılık*** | ***Kadın*** | 130 | 4,05 | ,583 | 1,326 | ,187 |
| | ***Erkek*** | 35 | 4,19 | ,572 | | |
| ***Sorumluluk*** | ***Kadın*** | 130 | 4,38 | ,582 | 1,329 | ,186 |
| | ***Erkek*** | 35 | 4,23 | ,604 | | |
| ***Duygusal(Denge) Tutarsızlık*** | ***Kadın*** | 130 | 4,12 | ,750 | ,540 | ,590 |
| | ***Erkek*** | 35 | 4,04 | ,886 | | |
| ***Deneyime (Gelişime) Açıklık*** | ***Kadın*** | 130 | 3,67 | ,738 | 1,038 | ,301 |
| | ***Erkek*** | 35 | 3,81 | ,718 | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | |
| *** p<0,05** | | | | | | |

Tablo 5.2.'de Yönetici Hemşirelerin kişilik özelliklerinin **cinsiyete** göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan **bağımsız gruplar t testi** sonucu yer almaktadır.

Tablo 5.2. incelendiğinde; kişilik özellikleri alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0,05).

**Tablo 5.3. Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumu ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi**

| *Kişilik Özellikleri* | *Cinsiyet* | *N* | *X* | *SS* | *T değeri* | *P değeri* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Dışa Dönüklük*** | ***Evli*** | 97 | 4,00 | , 732 | 1,067 | ,288 |
| | ***Bekar*** | 68 | 4,12 | ,589 | | |
| ***Yumuşakbaşlılık*** | ***Evli*** | 97 | 4,05 | ,571 | ,745 | ,457 |
| | ***Bekar*** | 68 | 4,12 | ,599 | | |
| ***Sorumluluk*** | ***Evli*** | 97 | 4,31 | ,648 | 1,034 | ,303 |
| | ***Bekar*** | 68 | 4,40 | ,487 | | |
| ***Duygusal(Denge) Tutarsızlık*** | ***Evli*** | 97 | 4,12 | ,770 | ,246 | ,806 |
| | ***Bekar*** | 68 | 4,09 | ,796 | | |
| ***Deneyime (Gelişime) Açıklık*** | ***Evli*** | 97 | 3,65 | ,740 | 1,056 | ,293 |
| | ***Bekar*** | 68 | 3,77 | ,725 | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | |
| *** p<0,05** | | | | | | |

Tablo 5.3.'de Yönetici Hemşirelerin kişilik özelliklerinin **medeni duruma** göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan **bağımsız gruplar t testi** sonucu yer almaktadır. Tablo 5.3. incelendiğinde; kişilik özellikleri alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0,05).

**Tablo 5.4 Yönetici Hemşirelerin Yaş Grupları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Anova Testi**

| *Kişilik Özellikleri* | *Yaş Grubu* | *N* | *X* | *SS* | *F* | *P* | *Anlamlı Fark* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Dışadönüklük*** | | | **4,05** | **0,67** | **1,974** | **0,120** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 4,26 | 0,27 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 4,11 | 0,65 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 3,88 | 0,70 | | | |
| ***Yumuşakbaşlılık*** | | | **4,07** | **0,58** | **1,743** | **0,160** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 4,50 | 0,46 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 4,05 | 0,59 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 4,04 | 0,55 | | | |
| ***Sorumluluk*** | | | **4,34** | **0,58** | **1,478** | **0,223** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 4,53 | 0,44 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 4,33 | 0,57 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 4,32 | 0,61 | | | |
| ***Duygusal Denge*** | | | **4,10** | **0,77** | **0,251** | **0,861** | **Yok** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***18-23*** | 5 | 4,30 | 0,44 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 4,12 | 0,81 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 4,04 | 0,73 | | | |
| ***Gelişime Açıklık*** | | | **3,70** | **0,73** | **1,075** | **0,361** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 3,70 | 0,90 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 3,63 | 0,67 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 3,83 | 0,79 | | | |
| | ***Toplam*** | 162 | | | | | |

Tablo 5.4.'de, katılımcıların yaş grubu düzeylerinin kişilik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır. 54 ve üzeri yaş grubu yeterli veri sağlanmamasından dolayı analizden çıkarılmıştır.

Tablo 5.4. incelendiğinde; kişilik özellikleri alt boyutları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0,05 ).

**Tablo 5.5. Yönetici Hemşirelerin Kurumda Çalışma Süreleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Anova Testi**

| ***Kişilik Özellikleri*** | ***Yaş Grubu*** | ***N*** | ***X*** | ***SS*** | ***F*** | ***P*** | ***Anlamlı Fark*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Dışadönüklük*** | | | **4,05** | **0,67** | **,141** | **,967** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 4,11 | 0,52 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 4,07 | 0,64 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 4,04 | 0,78 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 3,98 | 0,71 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 4,05 | 0,71 | | | |
| ***Yumuşakbaşlılık*** | | | **4,07** | **0,58** | **,619** | **,650** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 4,26 | 0,51 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 4,02 | 0,64 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 4,07 | 0,49 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 4,10 | 0,65 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 4,04 | 0,48 | | | |
| ***Sorumluluk*** | | | **4,34** | **0,58** | **,958** | **,432** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 4,48 | 0,43 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 4,42 | 0,50 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 4,20 | 0,69 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 4,30 | 0,62 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 4,28 | 0,65 | | | |
| ***Duygusal Denge*** | | | **4,10** | **0,77** | **,908** | **,461** | **Yok** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 4,08 | 0,79 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 4,01 | 0,90 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 4,12 | 0,80 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 4,31 | 0,58 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 4,01 | 0,68 | | | |
| ***Gelişime Açıklık*** | | | **3,70** | **0,73** | **1,018** | **,400** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 3,88 | 0,67 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 3,59 | 0,70 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 3,87 | 0,75 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 3,64 | 0,71 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 3,70 | 0,81 | | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | | |

Tablo 5.5.'de, katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin kişilik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır. Tablo 5.5. incelendiğinde; kurumda çalışma süreleri ile kişilik özellikleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0,05).

**Tablo 5.6. Yönetici Hemşirelerin Kadro Düzeylerine ile Kişilik Özellikleri Arasındaki Anova Testi**

| ***Kişilik Özellikleri*** | ***Kadro Düzeyi*** | ***N*** | ***X*** | ***SS*** | ***F*** | ***P*** | ***Anlamlı Fark*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Dışadönüklük*** | | | **4,05** | **0,67** | **,825** | **,511** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,71 | 0,73 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 4,29 | 0,37 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 3,98 | 0,65 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 4,25 | 0,16 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 4,05 | 0,70 | | | |
| ***Yumuşakbaşlılık*** | | | **4,07** | **0,58** | **1,844** | **,123** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,71 | 0,71 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 4,12 | 0,55 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 3,85 | 0,65 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 4,12 | 0,25 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 4,13 | 0,56 | | | |
| ***Sorumluluk*** | | | **4,34** | **0,58** | **1,509** | **,202** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,90 | 0,93 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 4,33 | 0,47 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 4,21 | 0,49 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 4,33 | 0,47 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 4,39 | 0,58 | | | |
| ***Duygusal Denge*** | | | **4,10** | **0,77** | **,421** | **,793** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,92 | 0,73 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 3,81 | 0,54 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 4,09 | 0,73 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 4,12 | 0,62 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 4,13 | 0,81 | | | |
| ***Gelişime Açıklık*** | | | **3,70** | **0,73** | **,654** | **,625** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,64 | 0,62 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 3,81 | 0,84 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 3,50 | 0,61 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 4,00 | 0,40 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 3,72 | 0,76 | | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | | |

Tablo 5.6.'da, katılımcıların kadro düzeylerinin kişilik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 5.6. incelendiğinde kişilik özellikleri alt boyutları ile kadro düzeyleri arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

$H_{1a}$ hipotezine göre yönetici hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile kişilik özellikleri arasında yapılan fark testleri (Tablo 5.2, 5.3, 5.4, 5.5. ve 5.6) sonucunda tüm değişkenler için ($p>0.05$) olduğundan ***$H_{1a}$ hipotezi red edilmiştir.***

## 5.3. Yönetici Hemşirelerin Sosyodemografik özellikleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Testleri

### Tablo 5.7. Yönetici Hemşirelerin Cinsiyet ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi

| ***Çatışma Stratejileri*** | ***Cinsiyet*** | ***N*** | ***X*** | ***SS*** | ***T değeri*** | ***P değeri*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Kaçınma*** | ***Kadın*** | 130 | 4,33 | , 431 | 1,316 | ,190 |
| | ***Erkek*** | 35 | 4,22 | ,482 | | |
| ***Uzlaşma*** | ***Kadın*** | 130 | 2,29 | ,756 | 2,524 | ,013 |
| | ***Erkek*** | 35 | 2.67 | ,948 | | |
| ***Tümleştirme*** | ***Kadın*** | 130 | 2,42 | ,794 | 1,854 | ,066 |
| | ***Erkek*** | 35 | 2,71 | ,858 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Hükmetme*** | ***Kadın*** | 130 | 2,54 | ,649 | ,487 | ,627 |
| | ***Erkek*** | 35 | 2,60 | ,715 | | |
| ***Uyma*** | ***Kadın*** | 130 | 3,91 | ,709 | ,803 | ,423 |
| | ***Erkek*** | 35 | 4,01 | ,647 | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | |
| *** p<0,05** | | | | | | |

Tablo 5.7'de Yönetici Hemşirelerin çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyetlere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 5.7 incelendiğinde; çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uzlaşma boyutu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür (p=0,013). Buna göre çatışma yönetim stratejileri alt boyutu olan uzlaşma ile farkı yaratan cinsiyet türünün erkeklerden kaynaklandığı bulunmuştur (ort erkek=2.67;ort kadın=2.29).

Diğer alt boyutlar olan kaçınma, tümleştirme, hükmetme, uyma boyutları ile cinsiyet arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (p>0,05).

**Tablo 5.8 Yönetici Hemşirelerin Medeni Durum ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Bağımsız Gruplar t Testi**

| ***Çatışma Stratejileri*** | ***Cinsiyet*** | ***N*** | ***X*** | ***SS*** | ***T değeri*** | ***P değeri*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Kaçınma*** | ***Evli*** | 97 | 4,28 | , 418 | ,797 | ,426 |
| | ***Bekar*** | 68 | 4,34 | ,480 | | |
| ***Tümleştirme*** | ***Evli*** | 97 | 2,46 | ,788 | ,370 | ,712 |
| | ***Bekar*** | 68 | 2,51 | ,856 | | |
| ***Uzlaşma*** | ***Evli*** | 97 | 2,36 | ,835 | ,187 | ,852 |
| | ***Bekar*** | 68 | 2,38 | ,789 | | |
| ***Hükmetme*** | ***Evli*** | 97 | 2,49 | ,619 | 1,316 | ,190 |
| | ***Bekar*** | 68 | 2,63 | ,717 | | |
| ***Uyma*** | ***Evli*** | 97 | 3,92 | ,660 | ,281 | ,779 |
| | ***Bekar*** | 68 | 3,95 | ,749 | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | |
| *** p<0,05** | | | | | | |

Tablo 5.8.'de Yönetici Hemşirelerin çatışma yönetim stratejilerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 5.8. incelendiğinde; çatışma yönetim stratejileri alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0,05).

**Tablo 5.9. Yönetici Hemşirelerin Yaş Grupları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Anova Testi**

| *Çatışma Stratejileri* | *Yaş Grubu* | *N* | *X* | *SS* | *F* | *P* | *Anlamlı Fark* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Kaçınma*** | | | **4,30** | **0,44** | **,629** | **,597** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 4,55 | 0,44 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 4,30 | 0,43 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 4,28 | 0,45 | | | |
| ***Tümleştirme*** | | | **2,48** | **0,81** | **1,395** | **,246** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 3,12 | 1,04 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 2,43 | 0,76 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 2,53 | 0,86 | | | |
| ***Uzlaşma*** | | | **2,36** | **0,81** | **2,970** | **,034** | **Var** |
| | ***18-23*** | 5 | 2,50 | 0,35 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 2,48 | 0,83 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 2,20 | 0,76 | | | |
| ***Hükmetme*** | | | **2,55** | **0,66** | **,835** | **,476** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 2,85 | 0,84 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 2,57 | 0,62 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 2,50 | 0,72 | | | |
| ***Uyma*** | | | **3,93** | **0,69** | **,174** | **,914** | **Yok** |
| | ***18-23*** | 5 | 3,90 | 0,74 | | | |
| | ***24-38*** | 101 | 3,90 | 0,72 | | | |
| | ***39-53*** | 56 | 3,98 | 0,63 | | | |
| | ***Toplam*** | 162 | | | | | |

Tablo 5.9.'da, katılımcıların yaş grubu düzeylerinin çatışma yönetim stratejilerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır. 54 ve üzeri yaş grubu yeterli veri sağlanmamasından dolayı analizden çıkarılmıştır.

Tablo 5.9 incelendiğinde; çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uzlaşma boyutu ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür (p=0,034). Söz konusu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan post hoc testler sonucunda çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uzlaşma boyutu ile yaş gruplarından 18-23 ile 24-38 grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda 18-23 yaş grubunun (18-23Ort.=2,50), 24-38 yaş grubuna (24-38Ort=2,48) göre çatışma durumunda uzlaşmaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir.

Diğer alt boyutlar olan kaçınma, tümleştirme, hükmetme, uyma boyutları ile yaş grupları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (p>0,05).

**Tablo 5.10. Yönetici Hemşirelerin Kurumda Çalışma Süreleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Anova Testi**

| *Çatışma Stratejileri* | *Yaş Grubu* | *N* | *X* | *SS* | *F* | *P* | *Anlamlı Fark* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Kaçınma*** | | | **4,30** | **0,44** | **1,901** | **,113** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 4,34 | 0,44 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 4,42 | 0,43 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 4,24 | 0,48 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 4,26 | 0,40 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 4,17 | 0,42 | | | |
| ***Tümleştirme*** | | | **2,48** | **0,81** | **,282** | **,890** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 2,42 | 1,04 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 2,53 | 0,74 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 2,38 | 0,80 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 2,44 | 0,82 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 2,57 | 0,82 | | | |
| ***Uzlaşma*** | | | **2,36** | **0,81** | **,754** | **,557** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 2,50 | 0,71 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 2,33 | 0,80 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 2,32 | 0,75 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 2,52 | 0,88 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 2,20 | 0,85 | | | |
| ***Hükmetme*** | | | **2,55** | **0,66** | **,417** | **,796** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 2,38 | 0,65 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 2,60 | 0,70 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 2,58 | 0,67 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 2,55 | 0,57 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 2,50 | 0,69 | | | |
| ***Uyma*** | | | **3,93** | **0,69** | **,433** | **,785** | **Yok** |
| | ***1 yıl ve daha az*** | 18 | 4,02 | 0,65 | | | |
| | ***2-5 yıl arası*** | 55 | 3,97 | 0,77 | | | |
| | ***6-9 yıl arası*** | 27 | 3,88 | 0,64 | | | |
| | ***10-13 yıl arası*** | 35 | 3,95 | 0,66 | | | |
| | ***14 yıl ve üzeri*** | 30 | 3,80 | 0,66 | | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | | |

Tablo 5.10.'da, katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin çatışma yönetim stratejilerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 5.10. incelendiğinde; kurumda çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejileri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0,05).

**Tablo 5.11. Yönetici Hemşirelerin Kadro Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Fark Testleri**

| *Çatışma Stratejileri* | *Kadro Düzeyi* | *N* | *X* | *SS* | *F* | *P* | *Anlamlı Fark* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Kaçınma*** | | | **4,30** | **0,44** | **3,087** | **,018** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,92 | 0,43 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 4,21 | 0,37 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 4,11 | 0,58 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 4,40 | 0,29 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 4,36 | 0,40 | | | |
| ***Tümleştirme*** | | | **2,48** | **0,81** | **1,097** | **,360** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 2,85 | 0,73 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 2,35 | 0,94 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 2,69 | 0,86 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 2,80 | 0,51 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 2,42 | 0,80 | | | |
| ***Uzlaşma*** | | | **2,36** | **0,81** | **1,243** | **,295** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 2,21 | 0,41 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 2,12 | 0,48 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 2,26 | 1,04 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 1,68 | 0,80 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 2,43 | 0,79 | | | |
| ***Hükmetme*** | | | **2,55** | **0,66** | **,528** | **,716** | **Yok** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 2,64 | 0,53 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 2,37 | 0,66 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 2,57 | 0,82 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 2,93 | 0,42 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 2,54 | 0,64 | | | |
| ***Uyma*** | | | **3,93** | **0,69** | **3,912** | **,005*** | **Var** |
| | ***Hasta Bakım Müdürü*** | 7 | 3,57 | 0,60 | | | |
| | ***Hasta Bakım Müdür Yard.*** | 8 | 4,18 | 0,53 | | | |
| | ***Özel Dal Hemşireleri*** | 22 | 3,47 | 0,96 | | | |
| | ***Süpervisörler*** | 4 | 3,75 | 1,04 | | | |
| | ***Kat Sorumluları*** | 124 | 4,02 | 0,60 | | | |
| | ***Toplam*** | 165 | | | | | |

Tablo 5.11.'de, katılımcıların kadro düzeylerinin çatışma yönetim stratejilerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 5.11 incelendiğinde; çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uyma boyutu ile kadro düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür (p=0,005). Söz konusu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan post hoc testler sonucunda çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uyma boyutu ile kadro düzeyleri olan Hasta Bakım Müdür Yardımcıları ile Kat Sorumluları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Hasta Bakım Müdür Yardımcılarının (Hasta Bakım Müdür Yardımcıları Ort.=4,18), Kat Sorumlularına (Kat Sorumluları Ort=4,02) göre çatışma durumunda uyma stratejisine daha yatkın oldukları tespit edilmiştir.

Çatışma Yönetimi stratejilerinin sosyodemografik özelliklerindeki etkilerini gördüğümüz $H_{1b}$ hipotezine ait fark testleri sonuçları (Tablo 5.7, 5.8, 5.9, 5.10. ve 5.11)'de yer almaktadır. Analiz sonuçlarında kaçınma, tümleştirme, uzlaşma, hükmetme değişkelerinin p>0.05 den büyük ve uyma değişkeni p<0,05 olduğu için ***$H_{1b}$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

## 5.4.Korelasyon Analizi

Bu araştırma özellikle ihmal edilmiş bir alan olan sağlık hizmeti vermekte olan işletmelerde yöneticilerin kişisel özelliklerinin çalışanlar ile olan ilişkilerinde çatışma yönetim stratejilerini belirlemelerindeki etkisini araştırmak üzere yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır.

Anket araştırması ile elde edilen veri tabanının kurum bazlı olarak düzenlenmesi ile yapılan tanımlayıcı analizlere göre araştırma örneklemimizi oluşturan işletmelerde en çok görülen kişilik özelliği boyutlarından sorumluluk (Ort. 4,35; SS.0,59) olduğu ve onu sırası ile duygusal denge (Ort. 4,11; SS.0,78) yumuşak başlılık (Ort. 4,08; SS.0,58), dışa dönüklük (Ort. 4,05; SS.0,68) ve deneyime açıklık (Ort. 3,70; SS.0,73) boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Çatışma stratejileri boyutlarından kaçınma (Ort.4,31; SS.0,44), uyma (Ort. 3,93; SS.0,70), hükmetme (Ort. 2,55; SS.0,66), tümleştirme (Ort. 2,48; SS.0,81) ve uzlaşma boyutu (Ort.2,37; SS.0,81) olduğu görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin kişilik özelliklerine yönelik en çok sorumluluk sahibi olmaları görevlerini daha çok benimsediklerini ifade etmektedir. Meslek yaşamlarında daha profesyonel hareket ettikleri düşünülmüştür. Aynı zamanda daha esnek kararlar verebilen bir tutum sağlamaktadırlar.

Daha konuşkan ve dinleyici bir rol oynamaktadırlar. Kişilik özelliklerinden yenilikçi olabilecek bir yapı görülmüştür. Yönetici hemşirelerin daha çok astlarında karar verme açısından önemli bir yapıya sahip oldukları söylenebilmektedir. Ast ve üst yönetim açısından kurallara uyan ve uzlaşması bir yönetimi sergilenmesine nazaran kural koyucu ve birleştirici görevini üstlenmiş olduğundan, daha birleştirici bir tutum içerisindedirler.

Bu tez çalışmasında sunulan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analinizin uygulanması sırasında, uygulamadan önce kontrol edilmesi gereken bazı varsayımlar bulunmaktadır. Kontrol edilmesi gereken varsayımlardan bir tanesi bu tez hipotezi sırasında sunulan modelin değişkenleri arasında bulunan ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Değişkenler arasında yüksek korelasyon varsa (r>0,70) çoklu bağıntı olmasından şüphe edilmektedir. Bu nedenle analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkinin analiz öncesinde incelenmesi gerekmektedir. Tablo 5.12.' de bağımlı, bağımsız değişken alt boyutlarının betimsel istatistikleri ve aralarındaki korelasyonlar gösterilmektedir.

Korelasyon analizinde kişilik özellikleri alt boyutları ile çatışma yönetim stratejileri alt boyutları değişkenleri arasında doğrusal ilişkinin niteliği incelenmiştir. Boyutlara ait Pearson korelasyon katsayıları Tablo 5.12.' de yer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin kuvveti yönünde bilgi verdiği gibi, katsayı −1 ile +1 arasında değişmektedir.

Korelasyon katsayısı 0,00'a yakın değerler alırsa iki değişken arasında ilişki olmadığını, -1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığını, +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını gösterir. Bununla beraber negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Kalmuk,2016). Anket çalışmasının sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 5.12'de görülmektedir. Yönetici hemşirelerin beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasında anlamlı bir

ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Korelasyon analizine dair elde edilen bulgular incelenirken korelasyon katsayısı, ,30'dan küçük ise zayıf, ,30 ile,70 arasında ise orta,70'ten büyük yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu, eğer 0.00 ise ilişkinin olmadığını, 1 ise tam ilişki olduğu, 0.00 ile -1 arasında yer alıyorsa negatif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2009, s. 32)

**Tablo 5.12. Yönetici Hemşirelerin Çatışma Stratejileri Boyutları ile Kişilik Özellikleri Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu**

| **Değişken** | Ort. | Sit.sap. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kaçınma | 4,31 | 0,44 | 1 | | | | | | | | | |
| Tümleştirme | 2,48 | 0,81 | -,252** ,001 | 1 | | | | | | | | |
| Uzlaşma | 2,37 | 0,81 | -,145 ,063 | ,381** ,000 | 1 | | | | | | | |
| Hükmetme (Baskı | 2,55 | 0,66 | -,056 ,472 | ,467** ,000 | ,337** ,000 | 1 | | | | | | |
| Uyma | 3,93 | 0,70 | ,517** ,000 | -,196* ,012 | -,137 ,078 | -,030 ,700 | 1 | | | | | |
| Dışa Dönüklük | 4,05 | 0,68 | ,182* ,020 | -,109 ,162 | ,094 ,229 | -,060 ,442 | ,055 ,483 | 1 | | | | |
| Yumuşak Başlılık | 4,08 | 0,58 | ,444** ,000 | -,288** ,000 | -,170* ,029 | -,210** ,007 | ,429** ,000 | ,408** ,000 | 1 | | | |
| Sorumluluk | 4,35 | 0,59 | ,440** ,000 | -,235** ,002 | -,137 ,080 | -,163* ,036 | ,238** ,002 | ,318** ,000 | ,464** ,000 | 1 | | |
| Duygusal Denge | 4,11 | 0,78 | ,287** ,000 | -,246** ,001 | -,064 ,411 | -,190* ,015 | ,143 ,067 | ,194* ,013 | ,313** ,000 | ,326** ,000 | 1 | |
| Deneyime Açıklık | 3,70 | 0,73 | ,272** ,000 | -,042 ,589 | ,018 ,822 | -,013 ,864 | ,168* ,031 | ,270** ,000 | ,390** ,000 | ,279** ,000 | ,205** ,008 | 1 |

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 5.12.'de, araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin görüşlerine göre kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış olan Pearson Momentler Katsayıları Çözümleme Tekniği analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışma modelindeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,35 ile 0,81 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Korelesyonlara dair sonuçlara baktığımızda çatışma yönetimi alt boyutlarından kaçınma ile kişilik özellikleri alt boyutlarından yumuşak başlılık arasında ($r=0,444$, $p<0.01$) orta düzeye yakın pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma yönetimi alt boyutlarından güç kullanma stili ile kişilik özellikleri alt boyutlarından deneyime açıklık arasında ($r= -0,013$, $p<0.01$)

negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma stratejileri boyutlarından olan kaçınma ile uyma arasında orta düzeyde (r=0,517, p<0.01) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yönetici hemşirelerin beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları arasındaki ilişkiye yönelik görüşleri incelendiğinde sorumluluk boyutu ile dışadönüklük boyutu arasında (r=0,318, p<0.01) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve sorumluluk ile yumuşak başlılık kişilik özelliği arasında (r=,464; p<0,01) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Deneyime açıklık boyutu ile sorumluluk boyutu arasında (r=,279, p<0,01) seviyesinde, olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki, deneyime açıklık boyutu ile yumuşak başlılık arasında (r=,390, p<0,01) olumlu ve orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda =,70 üzerinde bir ilişki olmadığından regresyon analizi için çoklu bağıntı özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

### 5.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Bu çalışmada yer alan hipotezlerin incelenmesi ve test edilmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Hipotezlerin varsayımları için regresyon analizi yapılmıştır. Bu varsayımlar araştırma modelinin değişkenleri arasında ilişkilerin bulunmasıdır. Regresyon analizleri, bağımlı bir değişken ile onun üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açılanmasında matematiksel bir model olarak kullanılır (Hair vd., 1998). Bu sebeple analiz edilmesi gereken değişkenler arasındaki ilişkilere bakılması önceliklidir. Bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenlerin, yine etki derecelerinin hangi düzeyde olup olmadığını ve hangi değişkenlerin ötekilere göre daha etkili olduğunu test etmek için çoklu regresyon analiz tekniği kullanılmıştır (İslamoğlu, 2003, s. 146).

Amaç regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini çoklu regresyon analiz yöntemi ile saptamaktır. Kişilik boyutlarının (dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık) çatışma yönetimi stratejilerini (uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve hükmetme) yordama derecesini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına aşağıdaki regresyon tablolarında yer verilmiştir.

**Tablo 5.13. Kişilik Özellikleri Boyutları ile Çatışma Stratejileri Boyutlarından Uzlaşma Arasındaki İlişki**

| **Bağımsız Değişken** | **Bağımlı Değişken; Uzlaşma ($H_2$)** | | |
|---|---|---|---|
| | **Beta** | **t değeri** | **p değeri** |
| **Dışa dönüklük** | ,235 | 2,351 | ,020 |
| **Yumuşak başlılık** | ,349 | 2,995 | ,003 |
| | **R:,**247 **$R^2$:** 0,061; **F:** 5,251; p≤.000 | | |
| | $^{***}$p<0.001; $^{**}$p<0.01; $^{*}$p<0.05; | | |

Kişilik özellikleri boyutlarının çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uzlaşma üzerindeki etkisini test ettiğimiz $H_2$ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 5.13'de görülmektedir. Analiz sonucunda kişilik özellikleri alt boyutlarından sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal denge boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kişilik özellikleri alt boyutlarından olan dışadönüklük ve yumuşak başlılık ile çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma alt boyutu regresyon modelinde F istatistik değerinin düşük düzeyde olduğu gözlenen anlamlılık düzeyinin (p<0,000) olduğu, yumuşak başlılık ( β=0,235) ve dışadönüklük ( β=0,349) dolayısı ile kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.13'de sunulan bulgulara göre **$H_2$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir**.

**Tablo 5.14. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Tümleştirme Arasındaki İlişki**

| **Bağımsız Değişken** | **Bağımlı Değişken; Tümleştirme ($H_3$)** | | |
|---|---|---|---|
| | **Beta** | **t değeri** | **p değeri** |
| **Yumuşak başlılık** | ,234 | 3,001 | ,003 |
| **Duygusal Denge** | ,172 | 2,210 | ,029 |
| | **R:**,332 **$R^2$:** 0,110; **F:** 10,004 ; p≤.000 | | |
| | $^{***}$p<0.001; $^{**}$p<0.01; $^{*}$p<0.05; | | |

Kişilik özellikleri boyutlarının çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından tümleştirme üzerindeki etkisini test ettiğimiz $H_3$ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 5.14'de görülmektedir. Analiz sonucunda kişilik özellikleri alt boyutlarından sorumluluk, deneyime açıklık ve dışa dönüklük boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kişilik özellikleri alt boyutlarından olan duygusal denge ve yumuşak başlılık ile çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme alt boyutu regresyon modelinde F istatistik değerinin yeterince yüksek olduğu gözlenen anlamlılık düzeyinin (p<0,000) olduğu, yumuşak başlılık ( β=0,234) ve dışa dönüklük ( β=0,172) dolayısı ile kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.14'de sunulan bulgulara göre **$H_3$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

**Tablo 5.15. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Kaçınma Arasındaki İlişki**

| **Bağımsız Değişken** | **Bağımlı Değişken; Kaçınma ($H_4$)** | | |
|---|---|---|---|
| | **Beta** | **t değeri** | **p değeri** |
| **Yumuşak başlılık** | ,234 | 4,036 | ,000 |
| **Sorumluluk** | ,225 | 3,921 | ,000 |
| | **R:**,517 **$R^2$:** 0,258; **F:** 29,512; p≤.000 | | |
| | $^{***}$p<0.001; $^{**}$p<0.01; $^{*}$p<0.05; | | |

Kişilik özellikleri boyutlarının çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından kaçınma üzerindeki etkisini test ettiğimiz $H_4$ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 5.15'de görülmektedir. Analiz sonucunda kişilik özelliği alt boyutlarından duygusal denge, deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kişilik özellikleri alt boyutlarından olan sorumluluk ve yumuşak başlılık ile çatışma yönetim stratejilerinden kaçınma alt boyutu regresyon modelinde F istatistik değerinin yeterince yüksek olduğu gözlenen anlamlılık düzeyinin (p<0,000) olduğu, yumuşak başlılık ( β=0,234) ve sorumluluk (

β=0,225) dolayısı ile kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.15'de sunulan bulgulara göre **$H_4$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

**Tablo 5.16. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Uyma Arasındaki İlişki**

| **Bağımsız Değişken** | **Bağımlı Değişken; Uyma ($H_5$)** | | |
|---|---|---|---|
| | **Beta** | **t değeri** | **p değeri** |
| **Yumuşak başlılık** | ,513 | 6,065 | ,000 |
| | **R:,**429 **$R^2$:** 0,184; **F:** 36,787; p≤.000 | | |
| | $^{***}$p<0.001; $^{**}$p<0.01; $^{*}$p<0.05; | | |

Kişilik özellikleri boyutlarının çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uyma üzerindeki etkisini test ettiğimiz $H_5$ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 5.16'da görülmektedir. Analiz sonucunda kişilik özelliği alt boyutlarından duygusal denge, deneyime açıklık, sorumluluk ve dışa dönüklük boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kişilik özellikleri alt boyutlarından yumuşak başlılık ile çatışma yönetim stratejilerinden uyma alt boyutu regresyon modelinde F istatistik değerinin yeterince yüksek olduğu gözlenen anlamlılık düzeyinin (p<0,000) olduğu, yumuşak başlılık (β=0,513) dolayısı ile kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.16'da sunulan bulgulara göre **$H_5$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

**Tablo 5.17. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Çatışma Stratejileri Boyutlarından Hükmetme Arasındaki İlişki**

| **Bağımsız Değişken** | **Bağımlı Değişken; Hükmetme ($H_6$)** | | |
|---|---|---|---|
| | **Beta** | **t değeri** | **p değeri** |
| **Yumuşak başlılık** | ,219 | 2,743 | ,007 |
| | **R:,**210 **$R^2$:** 0,44; **F:**7,524; p≤.000 | | |
| | $^{***}$p<0.001; $^{**}$p<0.01; $^{*}$p<0.05; | | |

Kişilik özellikleri boyutlarının çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından hükmetme üzerindeki etkisini test ettiğimiz $H_6$ hipotezine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 5.17'de görülmektedir. Analiz sonucunda kişilik özelliği alt boyutlarından duygusal denge, deneyime açıklık, sorumluluk ve dışa dönüklük boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Kişilik özellikleri alt boyutlarından yumuşak başlılık ile çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme alt boyutu regresyon modelinde F istatistik değerinin yeterince yüksek olduğu gözlenen anlamlılık düzeyinin ($p<0,000$) olduğu, yumuşak başlılık ($\beta=0,219$) dolayısı ile kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.17'de sunulan bulgulara göre **$H_6$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çatışma tüm yaşantımız boyunca olmazsa olmaz yaşayacağımız ve engel olamayacağımız bir durumdur. Özellikle iş hayatımız da her alanda karşı karşıya kaldığımız bu durum kaçınılmaz olduğu gibi yönetilmesi zorunlu bir etkendir. Sağlık sektöründe insan hayatı önem taşıdığı için çatışmanın en iyi şekilde ele alınması gereklidir. Hastanelerde görev yapan örgüt çalışanlarının birbirleriyle iletişim halinde olmaları nedeniyle yaşamış oldukları çatışma farklı eğitim seviyelerinde olmasına rağmen aynı ortamda iş birliği içinde çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda sağlık hizmeti sunulan hastanelerde stresli, riskli, sofistike, yapılan bir hata karşısında düzeltilmesi zor ve hummalı bir çalışma temposunda çalıştıkları bir yapı olması sebebiyle çatışma ile karşılaşılması en doğal durumlardan birisidir (Açıkgöz, 2014).

Yönetici hemşirelerin yaş ve mesleki tecrübeleri çatışma yaşamalarına çok fazla etmen olmasa da kişilikleri verecekleri kararlarda yönetim deneyimlerine etki etmeni olarak algı yaratabilmektedir. Bu durum onların mesleki ya da yöneticilik deneyimlerinin az olmasından değil ama psikolojik durumlarından kaynaklanabilir. 2020 yılı içinde dünyaca yaşadığımız korkunç pandemi süreci sebebiyle sağlık çalışanları özellikle de yönetici hemşirelerin üstlenmiş oldukları rol bir kez daha ne kadar önem taşıdıklarını gözler önüne sermektedir.

Sağlık kurumlarında yaşanılan çatışmanın düzgün bir seviyede ele alınmamasının sonucunda; artan maliyet, hasta memnuniyetsizliği, iletişimsizlikten dolayı ortaya çıkan motivasyonsuzluk örgütün refah seviyesini düşürmektedir (Dinçel, 2019, s. 256-263).

Hemşirelerin işbirliği ve uyum içinde olmaları çatışma çözme stratejilerini destekleyici yeni çatışma çözme stillerini geliştirmekde ve alternatiflerin sağlanacağını da göstermektedir (Aydın A. , 2013)

Yönetici hemşirelerin karar verme noktasında kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim stratejilerince etkili (patetik) olup olmadığını gösteren bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu durumda konuyla ilgili literatür malumatına ihtiyacı ortaya çıkarmış ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etken olmuştur.
Yönetici hemşirelerin kişilik özelliklerine göre çatışma yönetim stratejileri yaklaşımlarının arasındaki ilişki doğrultusunda yapılan bu araştırma alanında yapılan ilk çalışmalardan olup, bu yönden farkılı bir önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmada katılım sağlayan yönetici hemşirelerin genelini kadın (%78.8), evli (%58.8), genç yaş grubu (%61.2), lisans eğitim düzeyi (% 38.2), tecrübeli (%57.6), kurumda 2-5 yıl arası çalışmış (%33.3) ve özellikle kat hemşiresi (%75.2) olarak görev alanlar belirlemiştir (Tablo 5.1). Araştırmaya katılım dağlayan kişilerin demografik özelliklerine baktığımızda, yönetici grubunda kadın sayısının 130 (%78.8), erkek sayısının 35 (%21.2) olduğunu görüyoruz. Bu durum bize farklı alanların tersine hastanelerde hemşirelik mesleğinin yakın zamana kadar sadece kadın mesleği olarak yapılmasının da getirdiği bir sonuç olarak üst düzey yöneticilikte kadınların egemenliğinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgular yönetici hemşirelerin hareketli, eğitimli, çalışma hayatına erken başlamış, bulunduğu kurumda belirli bir süredir görev alan ve özellikle görev bilincinde olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin görüşleri doğrultusunda cinsiyet ile kişilik özelliklerine ilişkin yapılan fark testi olan t-testi analizi sonuçları değerlendirildiğinde; tüm değişkenler için ($p>0.05$) olduğundan anlamlı bir şekilde farklılık bulunmamıştır (Tablo 5.2).

Literatürde yapılan bazı çalışmalarda nevrotiklik (duygusal dengesizlik) ve uyumluluk (yumuşak başlılık) boyutlarının erkeklere göre kadınlarda daha düşük olduğu görülmektedir (Costa, Terracciano, & McCrae, 2001, s. 322-330), (Schmitt & Shackelford, 2008, s. 246-282). Yapılan bu araştırma ile benzerlikler taşısa da beş faktör kişilik özellikleri boyutlarında, cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin görüşleri doğrultusunda medeni durumları ile kişilik özelliklerine ilişkin yapılan fark testi olan t-testi analizi sonuçları değerlendirildiğinde; tüm değişkenler için ($p>0.05$) olduğundan fark bulunmamıştır (Tablo 5.3). Tosun, 2016'da yaptığı çalışmada duygusal denge bakımından evli ve bekar çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Araştırma bu yönden literatür ile paralellik göstermektedir (Tosun, 2016, s. 74-75).

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin yaş grupları ile kişilik özelliklerine ilişkin yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 5.4). Türkmen 2013'de yaptığı çalışmada turizm işletmesi yöneticilerinin yaşlara göre kişilik özelliklerinde anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu çalışma bu yönden literatürle benzerlik göstermemektedir. Çalışmanın literatürle benzerlik göstermeme sebebinin örneklem grubunun farklı olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir (Türkmen , 2013, s. 98-101).

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin kurumda çalışma süreleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir etkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinin incelenmesi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 5.5). Aydın, 2007 yılında yaptığı çalışmasında, çalışma süresinin kişilik özelliklerini etkilemediğini belirtmiştir. Bu çalışma kurumda çalışma süresi yönüyle literatürle paralellik göstermektedir (Aydın H. , 2007, s. 51-53).

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin kadro düzeyleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinin incelenmesi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 5.6). Kangallı, 2005 yılında yaptığı çalışmasında sorumlu hemşire ve hemşire grupları ile yapılan araştırmada kadro düzeyleri ile kişilik özelliklerine göre anlamlı farklılık tespit edememiştir. Bu bulgu çalışmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. (Kangallı , 2005, s. 62-67)

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin cinsiyet ile çatışma yönetimi stratejilerin arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan t-testinde; kaçınma, tümleştirme, hükmetme ve uyma anlamlı bir farklılık göstermezken, uzlaşma açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir (Tablo. 5.7). Boyraz, 2015'de yaptığı çalışmasında bu bulguları destekleyici şekilde sonuçlar elde

etmiştir. Literatürde yapılan diğer araştırmaların sonuçlar doğrultusunda cinsiyete göre kadın çalışan yöneticilerin kullandıkları kaçınma, uzlaştırma ve bütünleştirme seviyeleri; erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç Aslan, 2004; Holt ve DeVore, 2005 ve Almost, 2006 tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile desteklenmektedir. Rahim tarafından cinsiyet farklılıkları da yaklaşık bulunmuştur. Rahim, 1983 çalışmasında, kadınların daha az olarak hükmetme bunun yanı sıra daha yüksek seviyede uzlaştırma, bütünleştirme ve kaçınma boyutlarının çatışma stratejileri yönetiminde kullanıldığını belirlemiştir.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin medeni durumu ile çatışma yönetimi stratejilerin arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan t testinde; çatışma yönetim stratejileri alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Karcıoğulları ve Alioğullar, 2012 yaptıkları çalışmada medeni durum ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Sadece bekar olanların evli olanlara karşı daha çok kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin yaş grupları ile çatışma yönetimi stratejilerin arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinin incelenmesi sonucunda, çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından uzlaşma boyutu ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür (Tablo 5.9). Yapılan post hoc testler sonucunda 18-23 yaş grubu yöneticilerin 24-38 yaş grubu yöneticilere göre çatışma yönetiminde uzlaşmaya daha yatkın oldukları bulunmuştur (ort 18-24=2.50;ort 24-38=2.48). Bu sonuca göre genel bir değerlendirme de bulunmak gerekirse; yaş gruplarının yükselmesiyle çatışma yönetim stratejilerinden kaçınma, tümleştirme, hükmetme, uyma boyutları yaş grupları arasında daha az tercih edildikleri görülmüştür. Yapılan bu çalışmaya yakınlık sağlayan Munzur, 2012 tarafından yapılan çalışmada çalışan yaşı ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesinde uzlaşma (taviz verme stratejisi), ödün verme (uyma) ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu; diğer boyutlar olan tümleştirme, hükmetme ve kaçınma boyutlarının yaş grubu ile ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan diğer literatür çalışmalarında yaş grupları ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Dede, 2004, s. 82; Meriç , 2012, s. 74-75).

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin görüşleri doğrultusunda çalışma sürelerine göre çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinin incelenmesi sonucunda, çatışma yönetim stratejileri alt boyutları ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo. 5.10). Literatürde yapılan bazı çalışmalarda da çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığından çalışmayı desteklediği görülmektedir (Özdemir & Özdemir, 2007, s. 393-410; Aral & Kadan, 2016, s. 264-278.).

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin görüşleri doğrultusunda kadro düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinin incelenmesi sonucunda, çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından kaçınma ve uyma boyutu ile kadro düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Tablo 5.11. incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından kaçınma ve uyma boyutları ile kadro düzeyi arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (p=0,018; p=0,005). Post hoc testler sonucunda Süpervisörlerin kat sorumlularına göre çatışma yönetiminde kaçınma boyutuna daha yatkın oldukları (ort süpervisör=4.40;ort kat sorumluları=4,36); hasta bakım müdür yardımcılarının kat sorumlularına göre çatışma yönetiminde uyma boyutuna daha yatkın oldukları görülmektedir (ort hasta bakım Müd. Yrd.=4.18;ort kat sorumluları=4,02). Brewer, Mitchell ve Weber, 2002 tarafından yapılan çalışmaya göre Çalışma sonucunda benzer olarak görülen Brewer, Mitchell ve Weber, 2002 tarafından yapılan çalışmada üst düzey yöneticilerin çatışma yönetim stillerinden problem çözme alt boyutunu daha çok kullanırken, daha düşük statülü yöneticilerin çatışma yönetim stillerinden uyma ve kaçınmayı daha çok kullandıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılım sağlayan yönetici hemşirelerin görüşleri doğrultusunda yapılan korelasyon analizi sonucunda kişilik özellikleri boyutları ile çatışma stratejileri boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; en yüksek ilişkinin sorumluluk-kaçınma ve yumuşak başlılık-kaçınma arasında anlamlı olduğu bulunmuşken, sorumluluk-hükmetme arasında en düşük anlamlı ilişki bulunmuştur.

Literatürde yapılan diğer çalışmalara benzer sonuçların ortaya çıktığı, bu çalışmada hemşirelerin daha çok kaçınma ve uyma yöntemlerini tercih ettikleri görülmektedir.

Bu eğilimlerin küreselleşen dünya açısından sağlık sektörünün çağı yakalayan bir yapıda olması ve güncel bilgi ve teknolojinin kullanılmasından oluştuğu düşünülmektedir (Vivar, 2006,14, s. 201-206).

Tablo.5.12'de yönetici hemşirelerin kişilik özellikleri ile ilgili bulunan sonuçlarda genel olarak "açıklık" ve "sorumluluk" boyutlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Açıklık yönü yüksek olan kişilerin çözüm odaklı, meraklı, cesur, istekli, gelişime açık, ilgi alanı ve ufku geniş, yaratıcı ve bağımsız oldukları vurgulanabilir (Shaye, 2009) (Puher, 2009).

Sağlık personeli için özellikle hemşirelerin bu özelliklere sahip olmaları hem istenilen hem de sevindiren bir durum olarak nitelendirilmektedir. Sorumluluk yönü yüksek olan kişiler hedefe yönelen, titiz, düzenli, kararlı, zeki, güvenilir olarak değerlendirilebilen, istekli, disiplinli, azimli ve mükemmeliyetçi kişiler olarak belirtilmektedir (Kaşlı , 2009).

Araştırmada uzlaşma çatışma yönetim tarzı ile yumuşak başlılık ve dışadönüklük kişilik özellikleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.13). Antonioni'nin (1998) çalışmasında yumuşak başlılık (uyumluluk) pozitif ilişki, Moberg (1998) yumuşak başlılık (uyumluluk) ve deneyime açıklık arasında pozitif ilişkiler, duygusal denge ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışma yönetim tarzları arasında uzlaşmacı yaklaşım ile yumuşak başlılık arasında pozitif yaklaşım önem taşımaktadır. Bireyin uzlaşmacı bir yönetim tarzı ile hareket etmesinde uyum sağlayıcı rolünü yüksek seviyede gösterdiği ifade edilebilmektedir. Ayrıca diğer araştırmalarda görülen duygusal denge ile uzlaşmanın pozitif yönde ilişki içinde olması da farklılıkları sunmaktadır. Bu durum kişilik özelliklerinin çatışma yönetim stratejilerini belirlemede etken olduğunun düşünülmesini sağlamaktadır.

Araştırmada tümleştirici (bütünleştirici- rekabetçi) çatışma yönetim tarzı ile yumuşak başlılık ve duygusal denge kişilik özellikleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.14). Antonioni'nin (1998) çalışmasında tümleştirici (bütünleştirici-rekabetçi) ile dışa dönüklük ve duygusal denge arasında pozitif ilişkiler, uyumluluk arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir. Çatışma yönetim tarzları arasında bütünleştirici yaklaşım komplikasyon yaratmaktadır. Her ne kadar pozitif yönlü bir yaklaşım olarak görünmekte olsa da birçok birey rekabetçi olan bu yaklaşımın

benimsenmesinde uyum sorunu yaşayabilmektedir. Bu araştırma da rekabetçi yaklaşım ile pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada kaçınma çatışma yönetim tarzı ile yumuşak başlılık ve sorumluluk kişilik özellikleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.15). Antonioni ise (1998) çalışmasında kaçınma ile yumuşak başlılık arasında pozitif, duygusal denge arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Çatışma yönetim stratejilerinden kaçınma, kişilik özelliklerinden yumuşak başlılık özelliğinin daha çok belirleyici rol üstlenmesini sağlamaktadır. Bireyin tutum ve davranışları göz önüne alındığında işini en iyi yapmak isteyen sorumluluk sahibi bir kişinin harekete geçmesinde etkenlik gösterir. Aynı zamanda kaçınma (yardımsever) çatışma yönetim tarzı ile sorumluluk arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki dikkat çekicidir.

Araştırma sonucunda uyma (işbirlikçi) çatışma yönetim tarzı ile yumuşak başlılık kişilik özelliği arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo. 5.16). Antonioni'nin (1998) çalışmasında dışa dönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık arasında pozitif ilişkiler bulunurken, Moberg (1998) duygusal denge, sorumluluk, dışa dönüklük ve deneyime açıklık arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Çatışma yönetim tarzı olan uyma, çatışma içerisinde olan her iki taraf için beklentilerin üst düzeyde olduğu bir yaklaşımdır. Bireyler çözüm odaklı, iletişim içerisinde olan, uyumlu ve birbirlerine karşı anlayış göstererek sorunları araştırırlar. Diğer araştırmalarda bu sonuç ile benzerlik taşımaktadır.

Araştırma sonucunda hükmetme (zorlama-geri çekilen) çatışma yönetim tarzı ile yumuş başlılık kişilik özelliği arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 5.17). Antonioni'nin (1998) çalışmasında hükmetme çatışma yönetim stratejisi ile dışa dönüklük, duygusal denge ve deneyime açıklık arasında negatif ilişki, yumuşak başlılık arasında ise pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir.

Korelasyon analizine göre katılımcıların en çok kullandıkları çatışma yönetim stratejisinin kaçınma stratejisi olduğu ve kişilik özelliklerinin tamamı ile ilişkisinin olmasının durum ile tam anlamıyla örtüştüğü düşünülmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde sarsıcı nitelikte gelişen örgütsel çatışmalar, hizmet alıcısının memnuniyetini anında etkileyebilmektedir. Çatışan tarafların özellikle yöneticiler ile çalışanlar olması hizmet alıcısına çok kolay yansımaktadır. Çünkü hizmet işletmelerinde iş görenlerin büyük bir çoğunluğu en az iş arkadaşları kadar hizmet

alıcıları ile iletişim halindedirler. Bu durumdan dolayı, hizmet alıcının memnuniyetine odaklanmış bir örgütsel iklim içerisindeki iş görenler, çatışma durumlarından mümkün olduğu kadar uzak durmaya, gerekirse haklı oldukları durumlarda bile taviz vermeye, çatışma sürecinden mümkün olduğunca uzak kalmaya çalışmaktadırlar. Kısa dönemde kaçınma stratejisinin kullanılması etkili olabildiği gibi bu yöntem örgütsel yapıda uzun dönemde olumsuzluklara neden olabilmektedir (Gürer, Öneren, & Bozacı, 2014, s. 439-455)

Sonuç olarak çalışmada, çatışma yönetimine ilişkin bireyin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran bu bulgular, seçilen örneklem nedeni ile sınırlılık arz etmektedir. Genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek için farklı ve yeterli örneklemden elde edilecek bulgular ile birlikte değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

**Öneriler;**

1- İleride yapılacak çalışmalarda kurum çeşitliliği arttırılarak yeterli sayıda örneklem ile çalışmanın yapılması,
2- Araştırmanın özel hastanelerde yapılmasının yanı sıra kamu hastanelerinde görev yapan yönetici hemşireler ile yapılması ve kamu hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma stratejilerinin fark yaratıp yaratmadığının incelenmesi,
3- Araştırmanın farklı yönetici hemşire örneklem gruplarında da yapılması ve incelenmesi ayrı bir araştırma olarak önerilebilir.
4- Araştırmanın yönetici hemşire örneklem gruplarında çatışma yönetim stratejilerinin doğru olarak seçilebilmesi ve kullanılabilmesi için; duygu kontrolü eğitimi, TADÇ yoluyla çatışmayı ele alma (durumu tanımlama, sorunu açıklığa kavuşturma, farklı yaklaşımları değerlendirme, sorunları çözme) gibi eğitimler verilebilmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA


Açıkgöz, G. (2014). *Örgütsel Çatışma, Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları.* Beykent Üniversitesi , İşletme Anabilim Dalı , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi.

Adnan, C., Ercan, E., & Lütfihak, A. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yöntemleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 39-51.

Akcan, G. (2014). Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yönetmleri. 65.

Alanyurt, S. (2007 ). A'dan Z' ye Kişilik s.,54.

Altman, S., Valenzi, E., & Hodgetts, R. (1979). *Organizational Behavior.* Florida: Academic Press s.,348.

Antonioni, D. (1998). Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management, 9 (4),,* 336-355.

Aral, N., & Kadan, G. (2016). Öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin iş doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi 5(4),* 264-278.

Aydın , H. (2007). *Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Stresle Baş Etme Durumları.* Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü , İstanbul .

Aydın, A. (2013). *Hemşirelerin Kişilerarası Duyarlılık ve Çatışma Çözme Yaklaşımları.* Ankara.

Aydın, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres.* Ankara: Pegem Yayıncılık s.,64-68.

Baykal, K., & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlarının Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Aeronautics and Space Technologies,* 21-38.

Bayram , N. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi.* Bursa: Ezgi Kitapevi .

Bitlisli , F., Dinç, M., Çetinceli , E., & Kaygısız , Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdülenme İlişikisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 459-480.

Bono, J., Boles, T., Judge, T., & Lauver, K. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality,* 311-344.

Burger, J. (2006). *Personality.* Belmont CA: Thomson s.,238-245.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak , E., Akgün , Ö., Karadeniz , Ş., & Demirel , F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Pegem A.Yayıncılık.

Cenzo, D. A., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management.* New Jersey: John Wiley&Sons İnc.s.,272-300.

Costa, P., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 322-330.

Cüceloğlu , D. (1993). *İnsan ve Davranışı.* İstanbul : Remzi s.,432.

Dede, T. (2004). *İşletmelerde kişilerarası çatışmaların çözüm yöntemleri ve bir araştırma.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci , K., Özler, D., & Girgin, B. (2007). Beş Faktör Kişilik Modelinin İş Yerinde Duygusal Tacize( Mobbing) Etkileri- Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Azarbaijan Studies*, 13-39.

Digman, J. (1990). Emergence of the Five – Factor Model". Annual Review of Psychology. *Personality Structure*, 417-440.

Dinçel, Y. M. (2019). Çalışma Ortamlarında Hekim-Hemşire Arasındaki Çatışma Nedenleri ve Çatışmaların Yönetimi . *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi* , 256-263.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: Beta Basım Yayın s.,248-250.

Eren, E. (2001 ). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımları (5. Bs.).* BETA BASIM YAYIM.

Ergün, E. (1997). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı s.,8-13.

Ergün, Ercan; Çapal, Çağatay. (2019). Örgütlerde Çalışanların Kişilik Tiplerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi. *Proceedings of the International Congress on Business and Marketing*, 54.

Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,, 23(2)*, 213-242.

Friedman, H., & Schustack, M. (2003). *Personality Classic Theories and Modern Research.* Boston: Allyn and Bacon, s.,199-202.

Gençöz, T., & Öncül, Ö. (2012). Examination of personality characteristics in a Turkish sample: development of basic personality traits inventory. *The Journal of general psychology, 139(3),*, 194-216.

Goldberg, L. (1993). The Development Of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assesment*, 26-42.

Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri' de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetiminin Stratejilerinin Analiz. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 193-218.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı s.,355.

Güney, S. (2016). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Nobel s.,200-201.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürer, A., Öneren, M., & Bozacı, İ. (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *İnternational Journal of Social Science*, 439-455.

Gürsoy, A. P. (2014). *Çalışma Ortamında Çatışma Nedenleri Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Sektörü.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı s.,8-9.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1989). *Organization Behavior*. Ohio: Sout Western Cengage Learning s.,38.

Herbert, T. (1981). *Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Ed.* New York: Macmillan s.,371.

İnaç, H., & Erdoğan , S. (2006, Mayıs.). Postmodern Dönemde Kamu Yönetimi Algısı Ve Kamusal Alan Tartışmaları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694 – 528X*(Sayı: 9), 9-13.

İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: seçkin yayıncılık.

Johnson, F., & Johnson, D. (1994). *Joining Together Group Theory and Group Skills.* Edinburgh: Pearson Education s.,332-333.

Kalmuk , G. (2016). *Stratejik Oryantasyonlar ve Yenilikçiliğin Hastane Performansına Etkisinde Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ara Değişken Rolü.* İstanbul: Okan Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı s.,77.

Kalmuk, G., & Acar, A. (2018). Özel Hastanelerde Yenilikçilik ve Performans İlişkisinde Girişimciliğin Ara Değişken Etkisi. *21(4)*, s. 655-673.

Kangallı , P. (2005). *Sivas İli Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Otonomi Düzeyleri ve Otonomiyi Etkileyen Mesleki ve Kurumsal Faktörlerin İncelenmesi.* Cumhuriyet Üniversitesi , Hemşirelik Anabilim Dalı . Sivas : Sağlık Bilimleri Enstitüsü .

Karahan, A. (2007). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniveristesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Aftyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı s,-.,6-7.

Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 215-237.

Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi. 233.

Kaşlı , M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi.* Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Kayaoğlu, A., & Tuna, Y. (2011). *Psikolojiye Giriş.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını s.,2-17.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta s.,757.

Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior.* New York: Hill Book Company s.,134.

Mc Farland, D. (1970). *Managemet principles and Practice.* New York: Macmillan s.,371- 409.

McCrae, R., & John, O. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model. *Personality in adulthood*, 175-215.

McCreae, R. R., & Costa , P. (2003). *Personality in Adulthood: A Five Factor Theory Perspective.* West USA: Roultledge s.,184-187.

Meriç , F. (2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep organize sanayi bölgesinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi,.* Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .

Miles, R. H. (1980). Macro Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 613-615.

Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy To The Five- Factor Model: Theoretical And Empricial Foundations. *The İnternational Journal Of Conflict Management*, 47-68.

Moody, M. C. (2007). *Adaptive Behavior in İntercultural Environments:The Relationship Between Cultural Intelligence Factors and Big Five Personality Traits.* Washington: George Washington s.,20.

Morgan, C. (2015). *Psikolojiye Giriş.* İstanbul: Eğitim Kitabevi Yayınları s.,318.

Özdel, K. (2015). Dünden Bugüne Bilişsel Davranışçı Terapiler:Teori ve Uygulama. *Türkiye Klinikleri*, 10-20.

Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18.*, 393-410.

Özmen, F. (1997). *Fırat Ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar Ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.* Doktroa Tezi, Fırat Üniversitesi , Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı s.,26-28.

Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy. *Journal of Research in Personality 41.*, 110-125.

Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy. *Journal of Research in Personality*, 110-125.

Pelit, E., Keleş, Y., & Kılıç, İ. (2013). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 3-19.

Puher, M. A. (2009). *The Big Five Personality Traits as Predictors of Adjustmentto College.* Master Dissertation. Pennsylvania: Villinova University.

Rahim , A. (1992). *Managing conflict in organizations. Praeger: Connecticut.* Westport: Praeger s.,3-4.

Rahim, A., Psenicka, C., & Polychroniou, P. (2002). A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries". The International Journal Of Organizational Analysis. *The İnternational Journal of Orgazinational Analysis*, 302-326.

Rahim, M. A. (1983). *Organizational Conflict Inventories: Professional Manual.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.

Robbins, S. (2005). *Organization Behavior.* New Jersey: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Nobel Yayıncılık s.,135.

Savcı, G. G. (1995). *Örgütsel Çatışma ve Rol Çatışmasına İlişkin Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Bir Uygulama.* Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schmitt, D., & Shackelford, T. K. (2008). Big five traits related to short-term mating: from personality to promiscuity across 46 Nations. *Evolutionary Psychology Journal, 6(2),*, 246-282.

Schultz, D., & Schultz, S. E. (2005). *Theories of Personality.* Belmont: Wadsworth Cengage Learning s.,311-315.

Shaye, A. (2009). *Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity ?* California: Alliant International University.

Stoner, J., Freeman, J. A., & Gilbert, D. R. (1996). *Administracion.* Naucalpan: Pearson s.,347-348.

Sungur, D. (2008). *Eskişehir İli Yenikent Eğitim Bölgesi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.* Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı s.,3-7.

Şahin, A., Tufan Emini, F., & Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-568.

Şengül, H. (2017). *Sağlık Sektöründe Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzları İle Yönetici Liderlik Davranışları Algılama Biçimleri Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı s.,14-17.

Tahtalıoğlu, H. (2018). Postmodernizmin türk kamu bürokratik sistemine yansıması. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 19-28. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), s.,19-28.*

Thomas, K., & Ruble, T. (1977). Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, Organizational Behavior and Human Performance. Vol: 16, 143-155. .

Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (2015). *Building the Team Organization.* New York: Palgrave Macmillan s.,1-3.

Tomrukçu, B. (2008). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişkiÜzerine Bir İnceleme.* Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitersi, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir s.,5-17.

Tosun, O. (2016). *Çalışanların Sahip Olduğu Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Üzerinde Etkisi: Akaryakıt Sektöründe Bir Araştırma.* İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tuna , M., & Türkmen , F. (2015). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 44-58.

Türkmen , F. (2013). *Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi; Turizm Sektöründe Bir Uygulama.* Gazi Üniversitesi , Turizm İşletmeciliği Eğitimi . Ankara : Eğitim Bilimleri Enstitüsü .

Vivar, C. G. (2006,14). Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*, 201-206.

Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Yılmaz, F., & Öztürk, H. (2011). Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 145 - 152.

KİŞİSEL BİLGİLER

EK.1

| | |
|---|---|
| BU SORULARI YANITLAMAYI KABUL EDİYORUM | ( ) EVET ( ) HAYIR |
| CİNSİYETİNİZ | ( ) KADIN ( ) ERKEK |
| YAŞ GRUBUNUZ | ( )18-23 ( ) 24-38 ( ) 39-53 ( ) 54 ve üzeri |
| EĞİTİM DÜZEYİNİZ | ( )İlköğretim ( ) Lise ve Dengi ( ) Ön Lisans<br>( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora |
| MEDENİ HALİNİZ | ( ) EVLİ ( ) BEKAR |
| İŞ HAYATI TECRÜBENİZ | ( )1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl arası<br>( ) 6-10 Yıl arası ( ) 14 Yıl ve Üzeri |
| KURUMDA ÇALIŞMA SÜRENİZ | ( )1 Yıl ve daha az ( ) 2-5 Yıl arası ( ) 6-9 Yıl arası<br>( ) 10-13 Yıl arası ( ) 14 Yıl ve üzeri |
| KADRO DÜZEYLERİ | ( )HASTA BAKIM MÜD.<br>( )HASTA BAKIM MÜD.YRD.<br>( )ÖZEL DAL HEMŞİRELERİ<br>( )SÜPERVİSÖRLER<br>( )KAT SORUMLULARI |
| ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUN STATÜSÜ | ( ) ÖZEL |

## EK.2 ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, mesleğinizi yaparken yaşadığınız anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızla ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı düşünerek soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.

| Madde No | **Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Herhangi bir konuda personelle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;** | Her zaman (5) | Çoğunlukla (4) | Bazen (3) | Nadiren (2) | Hiçbir zaman (1) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım. | | | | | |
| 2 | Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım. | | | | | |
| 3 | Onlarla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım. | | | | | |
| 4 | Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasını sağlarım | | | | | |
| 5 | Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm. | | | | | |
| 6 | Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım | | | | | |
| 7 | İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım. | | | | | |
| 8 | Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım. | | | | | |
| 9 | İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım. | | | | | |
| 10 | Onların isteklerini genellikle dikkate alırım. | | | | | |
| 11 | Onların isteklerine boyun eğerim. | | | | | |
| 12 | Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum. | | | | | |
| 13 | Genellikle onlara tavizkar davranırım. | | | | | |
| 14 | Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm. | | | | | |
| 15 | Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum. | | | | | |
| 16 | Onlarla ters düşmekten kaçınırım. | | | | | |
| 17 | Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karsı karsıya gelmekten kaçınırım. | | | | | |
| 18 | Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım. | | | | | |
| 19 | Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim. | | | | | |
| 20 | Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim. | | | | | |
| 21 | Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim | | | | | |
| 22 | Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm. | | | | | |
| 23 | Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım. | | | | | |
| 24 | Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm. | | | | | |
| 25 | Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım. | | | | | |
| 26 | Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım. | | | | | |
| 27 | Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım. | | | | | |
| 28 | Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm | | | | | |

| | Ek:3<br><br>SORULAR<br>Beş Faktör kişilik envanteri | Kesinlikle Katılıyorum (5) | Katılıyorum (4) | Kararsızım (3) | Katılmıyorum (2) | Kesinlikle Katılmıyorum (1) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kendimi; Konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı, topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm | | | | | |
| 2 | Kendimi; Yarışmacı, baskın, birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 3 | Kendimi; Girişken birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 4 | Kendimi; Sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm | | | | | |
| 5 | Kendimi; Çekingen, sessiz, yalnızlığı seven, mesafeli, bireyselci birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 6 | Kendimi; Başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı , verici, geçimli, yumuşak kalpli birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 7 | Kendimi; Eleştiriye açık birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 8 | Kendimi; Önyargısız birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 9 | Kendimi; Olaylar karşısında sakin, serin kanlı birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 10 | Kendimi; Dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 11 | Kendimi; Düzenli, dikkatli, titiz birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 12 | Kendimi; Sorumluluk sahibi, güvenilir birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 13 | Kendimi; Amaçlı, başarı motivasyonu yüksek birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 14 | Kendimi; Kurallara bağlı, temkinli birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 15 | Kendimi; Maceracı, aklına eseni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 16 | Kendimi; Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 17 | Kendimi; Kararsız, güvensiz, alıngan, birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 18 | Kendimi; Kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 19 | Kendimi; Duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 20 | Kendimi; En zor durumlarda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 21 | Kendimi; Analitik düşünen, araştırıcı, birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 22 | Kendimi; Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 23 | Kendimi; Zeki birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 24 | Kendimi; Sanatçı ruhlu, duygulu birisi olarak görürüm. | | | | | |
| 25 | Kendimi; Hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm. | | | | | |