

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eda İŞÇİ AKBIYIK

**Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT

AĞUSTOS-2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eda İŞÇİ AKBIYIK

ORCID: 0000-0003-4259-644X

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 08/08/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü Onay

BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’ başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak kurallarına uygun bir şekilde tarafımda yazıldığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu ve bu eserlerin kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Eda İŞÇİ AKBIYIK

08/08/2022

ÖNSÖZ

Günümüzde yönetim anlayışı ve kapsamı, sektörlerde yaşanan farklılaşmaların bir sonucu olarak daha profesyonel şekilde yönetimlerin yapılmasını desteklemiştir. Bunun önemiyle birlikte kurumları etkileyen temel konulardan biri çatışmadır. Bu açıdan çatışma yönetiminde başarı lider-üye etkileşimi kapsamında değişmektedir. Ancak özellikle lider-üye etkileşimi, çatışmanın etkisi ve sonuçları açısından üzerinde durulan konulardan biridir. Dolayısıyla araştırma kapsamında lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi arasındaki davranışlar hem literatür çerçevesinde hem de çalışma açısından kompleks bir yapıda olan sağlık sektöründe incelenmiş olup çalışma ilerleme göstermiş ve tamamlanmıştır.

Tezin yazılması sırasında, çalışma sürecinin titiz bir şekilde yapılması açısından gerekli takibi yapan ve araştırmamın her evresinde bilgi ve tecrübeleriyle destek olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Gözde Mert'e değerli katkılarından ve emeklerinden dolayı teşekkürlerimi/saygılarımı sunarım. Çalışma süresince her anlamda desteklerini sunan ve yanımda olan aileme de teşekkürü borç bilirim. Bu süreçte gerekli desteklerini manevi olarak gösteren arkadaş çevreme de yine aynı şekilde teşekkür ederim.

Eda İŞCİ AKBIYIK

08/08/2022

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	5
1.1. Lider-Üye Etkileşiminin Kapsamı ve Tanımlanması.....	5
1.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	6
1.3. Lider-Üye Etkileşimde Boyutlar.....	7
1.4. Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi	9
1.4.1. Geleneksel Liderlik Anlayışı Çerçevesinde Değerlendirilmesi	10
1.4.2. Modern Liderlik Anlayışı Çerçevesinde Değerlendirilmesi	11
1.5. Lider-Üye Etkileşiminin İlişkili Sonuçları.....	12
1.5.1. Çalışan Performansına Etkileri.....	13
BÖLÜM 2: ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ15	
2.1. Çatışma Kavramı	15
2.1.1. Çatışma Kaynaklarına Bağlı Yönetimin Sağlanması	17
2.2. Çatışma Yönetimi Kuramları.....	18
2.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım.....	19
2.2.2. Neo-klasik (Davranışsal) Yaklaşım.....	20
2.2.3. Çağdaş (Etkileşim) Yaklaşım.....	21
2.3. Çatışma Yönetiminin Önemi	22
2.4. Çatışma Türlerinin Yönetim Kapsamında İrdelenmesi.....	23
2.4.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar ve Yönetimi.....	24
2.4.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar ve Yönetimi.....	25
2.4.3. Taraflarına Göre Çatışmalar ve Yönetimi	26
2.4.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar ve Yönetimi	26
2.5. Çatışma Yönetimi Davranışlarına İlişkin Modeller.....	27
2.5.1. Problem Çözme Odaklı Yönetim Davranışları ve Sonuçları.....	28
2.5.2. Uzlaşmacı Yönetim Davranışları ve Sonuçları.....	28
2.5.3. Zorlama Odaklı Yönetim Davranışları ve Sonuçları.....	29
2.5.4. Kaçınma Odaklı Yönetim Davranışları ve Sonuçları.....	29
2.5.5. Taraflar Arasında Uyumluluk Açısından Yönetim Davranışları ve Sonuçları.....	30
BÖLÜM 3: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	31
3.1. Liderlerin Çatışma Yönetimi Becerileri ve Önemi	31
3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Çatışma Yönetim Stratejileri Açısından Ölçülenmesi.....	32
3.3. Sağlık Sektörü Bağlamında Lider-Üye Etkileşimi	34
3.3.1. Lider-Üye Etkileşim Boyutları Açısından Sağlık Kurumları	35
3.3.2. Lider-Üye Etkileşimlerinin Sağlık Kurumları Açısından Önemi	35

3.3.3. Sağlık Kurumlarının Kompleks Yapısına Etkisi Açısından Lider-Üye Etkileşimi.....	36
3.3.4. Sağlık Kurumlarında Liderlik Çeşitlerinin Lider-Üye Etkileşimi Açısından Önemi	37
3.4. Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşiminin Çatışma Yönetimine Etkisi.....	39
3.4.1. Sağlık Sektöründe Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi	39
3.4.2. Sağlık Sektöründe İşten Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi.....	41
3.4.3. Sağlık Sektöründe Bireysel Nedenlerden Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi.....	42
3.4.4. Sağlık Sektöründe İletişimle İlgili Nedenlerden Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi	43
BÖLÜM 4: UYGULAMA.....	45
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	45
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	45
4.1.2. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler.....	46
4.1.3. Evren ve Örneklem Hesabı	48
4.1.4. Verilerin Analizi.....	49
4.2. Bulgular	49
4.2.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular	49
4.2.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	52
4.2.3. Örgütsel Çatışma Envanterine İlişkin Faktör Analizi.....	54
4.2.4. Farklılık Analizleri	57
4.2.4.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi.....	58
4.2.4.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi.....	59
4.2.2.3. İş Yerinde Yönetmel Pozisyonda Olma Durumlarına Göre Farklılık Analizi	61
4.2.2.4. İş Yerindeki Pozisyona Göre Farklılık Analizi	64
4.2.2.5. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi.....	66
4.2.2.6. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi	69
4.2.2.7. Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi.....	72
4.2.2.8. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi	75
4.2.5. Ölçekler Arası İlişkiye Dair Korelasyon Testi.....	78
4.2.6. Regresyon Testi Sonucu	81
SONUÇ.....	83
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	102
Ek-A: Kişisel ve Demografik Bilgiler.....	103
Ek-B: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Ölçeği	104
Ek-C: Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II)	105
Ek-D: Tez Çalışma İzni.....	107
Ek-E: Etik Kurul Onayı.....	108

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	49
Tablo 2: Katılımcıların Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	51
Tablo 3: Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonucu	53
Tablo 4: Örgütsel Çalışma Envanterine İlişkin Faktör Analiz Sonucu	54
Tablo 5: Ölçek Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu	56
Tablo 6: Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Testi Sonucu	57
Tablo 7: Cinsiyet ile Karşılaştırma.....	58
Tablo 8: Medeni Durum ile Karşılaştırma.....	60
Tablo 9: İş Yerinde Yönetmel Pozisyonda Olma Durumları ile Karşılaştırma	62
Tablo 10: İş Yerindeki Pozisyon ile Karşılaştırma.....	64
Tablo 11: Yaş Grupları ile Karşılaştırma	66
Tablo 12: Eğitim Düzeyleri ile Karşılaştırma.....	69
Tablo 13: Meslekteki Çalışma Süreleri ile Karşılaştırma.....	73
Tablo 14: Kurumda Çalışma Süreleri ile Karşılaştırma	75
Tablo 15: Ölçekler Arası İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonucu.....	78
Tablo 16: Regresyon Testi Sonucu.....	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı	41
--	----



Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Tezin Yazarı: Eda İŞÇİ AKBIYIK **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT

Kabul Tarihi: 08.08.2022

Sayfa Sayısı: vi(ön kısım)+101(tez)+6(ek)

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Sağlık kurumları, diğer kurumlara göre daha farklı ve daha hassas bir hizmetin sunulmasını gerektirmektedir. Hastanelerde taleplerdeki tutarsızlıklar ve belirsizlikler, hizmet süreçlerinin oldukça karmaşık olması, sunulan hizmetlerin hem karmaşık hem de büyük ekipler aracılığıyla eşgüdüm içerisinde olması gerekliliği, tıbbın ve teknolojinin hızlı bir gelişim ve değişim göstermesinden dolayı hem liderlikte hem de üyeler de gerçekleşebilen etkileşim düzeyini önemli bir boyuta taşımıştır. Ancak bu tür durumlar aynı şekilde lider ile üye arasındaki etkileşimde, çatışmanın da yaşanabileceğini göstermektedir. Çatışma yönetimleri lider-üye etkileşimlerine bağlı şekillenebilmektedir. Bu nedenle çalışma sağlık kurumu olan kamu hastanelerinde aktif olarak çalışan hemşireler üzerinde yapılmış olup, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki incelenmektedir.

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı hemşirelerin lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışlarını belirlemek, demografik ve mesleki özellikler ile arasındaki ilişkiyi belirleyip, lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş, medeni ve eğitim durumu gibi kişisel özelliklerin lider üye etkileşimi çatışma yönetimi davranışları arasında fark yaratıp yaratmadığı incelenmiş ve bu kişisel faktörlerin toplam ve alt boyutlarda etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların mesleki özellikleri de iş yerindeki pozisyon, meslekte çalışma süresi, yönetsel pozisyonda olup olmama, meslekten memnun olma kriterleri açısından incelenmiş ve bu faktörlerin toplam ve alt boyutlarda etkili olduğu görülmüştür. Araştırmada son olarak lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon testleri ile ölçülmüş olup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimleri açısından yönetimin ve liderin davranışlarının, tutumlarının sonuçlarını görmede belirleyici bir unsurdur. Lider-üye etkileşimleri ve örgütsel çatışma envanteri ilişkisinde anlamlı farklılıklar görülmekle birlikte, sağlık kurumları açısından bu farklılıkların etkileri, daha hassas, kompleks ve insan sağlığına hizmette önemli bir görev üstlendiklerinden, çalışanların motivasyonları ve performansları, hizmet kalitesine de etki edebilecek unsurlardır. Bu nedenle lider-üye etkileşiminde kazanım, çalışanın örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemesi açısından değerlendirilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Lider-Üye Etkileşimi, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Sağlık Sektörü

Title of the Thesis: Examining the Relationships Between Leader-Member Interaction and Conflict Management Behaviors

Author: Eda İşCİ AKBIYIK **Supervisor:** Dr. Öğr. Üyesi Güzde MERT

Date: 08.08.2022

Nu. of Pages: vi(pre text)+101(main body)+6app.

Department: Health Management **Subfield:** Health Management

Health institutions require a different and more sensitive service than other institutions. Inconsistencies and uncertainties in demands in hospitals, the complexity of service processes, the necessity of providing services in coordination with both complex and large teams, and the rapid development and change of medicine and technology have brought the level of interaction that can be realized both in leadership and members to an important dimension. However, such situations also show that conflict can also occur in the interaction between the leader and the member. Conflict management can be shaped by leader-member interactions. For this reason, the study was carried out on nurses actively working in a public hospital, which is a health institution, and the relationship between leader member interaction and conflict management behaviors is examined.

From this point of view, the aim of the study is to determine the leader-member interaction and conflict management behaviors of nurses, to determine the relationship between demographic and professional characteristics and to examine the relationship between leader-member interaction and conflict management behaviors.

As a result of the analyzes, it was examined whether personal characteristics such as gender, age, marital and educational status make a difference between leader member interaction conflict management behaviors and it was seen that these personal factors were effective in total and sub-dimensions. In addition, the occupational characteristics of the participants were examined in terms of their position at work, duration of work in the profession, being in a managerial position, and being satisfied with the profession, and it was seen that these factors were effective in total and sub-dimensions. Finally, the relationship between leader member interaction and conflict management behaviors was measured by correlation and regression tests, and there was a statistically significant relationship between them. The findings obtained as a result of the research are a determining factor in seeing the results of the behavior and attitudes of the management and the leader in terms of leader-member interactions. Although there are significant differences in the relationship between leader-member interactions and organizational conflict inventory, the effects of these differences in terms of health institutions are more sensitive, complex and since they have an important role in serving human health, motivation and performance of employees are factors that can also affect service quality. For this reason, the gain in leader-member interaction can be evaluated in terms of the employee's commitment to the organization and its positive effect on organizational citizenship behavior.

Keywords: Leader, Leader-Member Interaction, Conflict, Conflict Management, Health Sector

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin başarılı ve etkili olabilmesi ve rekabet avantajı kazanabilmesi için yönetim tarzlarına önem vermelidirler. Burada ise temel süreçler, liderler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Liderlerin izleyicileri üzerindeki etkileri, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. İletişim ve etkileşim için liderlerin davranışları ve yönetim stratejileri, örgütleri doğrudan etkileyen konulardır. Bu durum kurumlarda lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışlarının ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Lider ve takipçileri arasında kurulan bağ, güven, sevgi, içtenlik ve saygı gibi hislerin davranışsal süreçlere etkisi bulunmaktadır. Böyle bir etki, lider ve takipçisi arasındaki bağ artırmakta ve bu bağın kuvveti arttıkça, üyelerin motivasyonları ve verimlilikleri de o denli yüksek olmaktadır. Lider-üye ilişkisi ve etkileri, özellikle de liderin çatışma yönetimlerindeki başarı düzeyi ile de ilişkilidir. Çatışmaların olumlu şekilde sonuçlanmasını sağlayabilecek bir yönetim becerisi ve iletişim şekli, lider-üye etkileşimini de olumlu düzeyde etkilemektedir (Güler, 2019: 1138).

Liderlerin çatışma yönetim şekilleri, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkin bir yer tutmaktadır. Çalışanın tutumunda görülen farklılaşmaların önemli etkisi, çatışmalar ile beraber olmaktadır. Söz konusu etkiler arasında ise; devamsızlığın yaşanması, örgütsel bağlılığın azalması, iş yavaşlatması, hizmet sunumlarının kötüleşmesi, çalışma ortamında olumsuz davranışların görülmesi gibi sonuçlara neden olmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 39). Bu açıdan çalışanların olumsuz davranışları, lider-üye etkileşimlerini de olumsuz düzeye getirmektedir. Çatışma yönetiminin yeterli düzeyde olmaması ile beraber de bu tür konular, lider-üye etkileşimine ciddi ölçüde zarar vermektedir. Örgütler de doğrudan zarar görebilmektedir. Buna göre liderler, çatışma yönetim davranışlarını en iyi şekilde geliştirmeli ve sunmalıdır. Karcıoğlu ve Alioğulları, (2012: 221-224)' na göre, çatışma yönetimi, uzlaşmacılığı hedefleyen ve çatışmaya taraf olanlar veya üçüncü kişiler için karşılıklı etkileşimde olma boyutunu belirtmektedir. Çatışan tarafların veya çatışma dışında kalan başka tarafın karşılıklı etkileşimde bulunmaları, çatışmayı belirli yönde

sonuçlandırabilme girişimleri öncelikli konulardır. Burada yönlendiricilik açısından ise liderler, problem çözme becerisini geliştiren, uzlaşmacı süreci destekleyen, zorlama gibi bir sürece maruz kalmadan yönetimi sağlayan, kaçınma stratejilerini uygulayan ve uyum sağlama becerisinin süreç içerisindeki etkinliğini destekleyen lider olmaya yönlendiren şekliyle açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda liderler, çatışma yönetimini sağlarken birçok faktörü de dikkate almalıdırlar.

Çatışma yönetimi davranışları ve kapsamı, birçok faktörle ilişkili olabilmektedir. Örneğin; rol çatışmasının yaşanması, görevler ve sorumluluklar ile ilgili süreç yönetimlerinin zarar görmesine neden olmaktadır. Rol belirsizliğinin bir çatışma yaşanmadan çözümlenmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarının devam etmesi açısından önemli bir konudur (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1017). Çatışmaların yaşanması söz konusu olmakla birlikte, bu süreçleri yönetme ve çatışmayı çözümü gerekliliği, liderlerin davranışları ile beraber sağlanır. Ancak genelde çözümü stratejisinden uzak durulabilmektedir. Böyle bir durumda ise problemler de artış gösterebilmektedir (Ürek, 2015: 67-72).

Öncelikle çatışma gerçeği kabul edilerek en uygun yöntem belirlenmelidir. Çatışma olgusuna yaklaşım açısından değerlendirmeler, çatışma yönetim davranışları, çatışma türlerine bağlı gösterilmeli ve kişiler arasındaki ilişkiler içinde sorunlar çözümlenmelidir. Çatışma türleri örgütlerde, kişinin kendi içerisindeki çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, kişilerarası çatışma, gruplar arası çatışma, organizasyonlar arası çatışma olarak yaşanabilmektedir. Çatışmaya taraf olan kişiler arasında süreci yönetme ve çözümü başarı, örgütlere ciddi düzeyde avantajlar kazandırabilmektedir. Çatışmayı fırsata dönüştürme anlayışı da bu yönde önem taşımaktadır. Çatışma yönetim tarzlarının belirleyicilikleri ve süreçleri bu yönde, en iyi şekilde geliştirilmelidir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218-221).

İfade edilenler çerçevesinde lider-üye etkileşimi açısından çatışma yönetim davranışları örgütler için önem taşımaktadır. Özellikle daha karmaşık ve daha hassas bir yapıya sahip olan hastanelerde ekip halinde çalışma, tıbbın ve teknolojinin hızla gelişmesi ve insan sağlığının ele alınması lider üye arasındaki etkileşim düzeyinin ve çatışma

yönetimi davranışlarının önemini giderek daha da arttırmaktadır. Bu nedenle araştırmada kamu hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu yönde araştırmanın birinci bölümünde, lider-üye etkileşimi kapsamı incelenmektedir. Lider-üye etkileşiminin tanımlanması, bu etkileşimin teorisi, etkileşimin boyutları, etkileşime ilişkin yaklaşımlar ve etkileşimin sonuçlarına değinilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde, çatışma yönetimi ve davranışları dikkate alınmaktadır. Çatışma kuramlarına ve kaynaklarına değinilerek çatışma türleri üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde, lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki incelenmektedir. Çatışmanın etkisi ve sonuçları üzerinde durularak, liderler açısından gelişme kazanabilecek stratejilere değinilmektedir. Araştırmada bu davranışların etkileri ve sonuçları, uygulama ile beraber de incelenerek örgütlerde çatışma yönetimine bağlı katkı sağlaması umulmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Sağlık kurumlarında sağlık çalışanları arasındaki ilişkilerin anlaşılmasının, var olan sorunların tespit edilmesinin ve sorunlara doğru çözüm yolunun bulunması gerekmektedir. Bu nedenle hastanelerde lider ve üyelerin etkileşim düzeyinin en üst seviyede olup, karşılaştıkları sorunlara uygun çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi gerekir. Ortaya çıkan çatışmalarda en uygun çatışma yönetim modellerinin kullanılması gerekmektedir.

Bu nedenle çalışmanın amacı kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Lider üye etkileşiminin ve çatışma yönetimi davranışlarının cinsiyete, yaşa, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre farklılıklarını incelemektir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma ‘Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’ amacıyla planlanmıştır. Çalışma sağlık sektöründe ele alınmış olup kamu hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde anket yöntemiyle uygulanmıştır. Araştırma da veriler Kişisel ve Demografik Bilgiler, Lider-Üye Etkileşim Düzeyi

Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II) ölçekleri yardımıyla online yapılan anketler ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi amacı ile SPSS -Statistical Package for the Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı paket programı kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler lisanslı SPSS 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken çarpıklık, basıklık katsayılarından yararlanılmış, -3 ile +3 değerleri arasında olması durumunda normal dağılımdan geldiği varsayılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken değişkenlerin normal dağılımdan gelmeleri nedeniyle bağımsız örneklem t-test ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arası ilişki incelenirken normal dağılımdan gelmemeleri nedeniyle Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Regresyon testi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etki düzeyi incelenmiştir. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Çalışmanın Kısıtlılıkları

Araştırma, İstanbul'da kamu sağlık kurumlarında çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Araştırma, altı kamu hastanesinde çalışan erkek ve kadın hemşirelerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Çalışma altı tane kamu hastanesiyle sınırlandırılmıştır. Hemşirelerin lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları çalışmada kullanılan ölçek olan Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II) ölçeklerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemi sürecinde çalışmanın sağlık çalışanlarına uygulanması da bir kısıtlılık oluşturmuştur.

BÖLÜM 1: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1. Lider-Üye Etkileşiminin Kapsamı ve Tanımlanması

Lider-üye etkileşim teorisi, liderler ve astlar arasında farklı ilişkilerin gelişebileceği düşüncesinden hareket etmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi ve yaklaşımı, liderlerin, kaynakların ve zamanın sınırlı olması gibi etkenlerden dolayı bazı üyeler ile daha uzak ve düşük niteliklerde, bazı üyeler ile de daha yakın ve yüksek niteliklerde ve otoriter sistem yaklaşımlarına bağlı etkileşimler şeklinde belirtilebilmektedir. Bu tür sonuçlardan kaynaklı olarak lider-üye etkileşimi, liderlik yaklaşımlarında farklı bir bakış açısı olarak görülebilmektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler, liderin davranışları ve pozisyon gücünü kullanma profili ile beraber daha belirleyici bir yön kazanmaktadır. Lider ile üye arasındaki bu tür konular, liderin iş planlamasıyla başlayan, zaman ve kaynak kullanımlarına kadar devam eden, aynı zamanda çalışanların tutumlarına, davranışlarına kadar etki göstermektedir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2014: 36; Özutku, 2007: 194).

Lider-üye etkileşimi, liderliğe özgü olan bir yaklaşım sunmaktadır. Lider ve izleyicisi arasında kurulan ilişkiler, lider-üye yaklaşımına dayalı gelişmektedir. Çalışanların sadece yönetilmesi yeterli olmamakla birlikte, etkileşimler de önemli bir yer tutmaktadır. Etkin iletişim kurma becerisi, birlikte çalışabilme sürecinde olumlu bir yönetim için gereklidir. Bu tür durumlar yönetim kuramlarına da yansımaktadır. Lider-üye etkileşim odaklılığı aynı zamanda, lider-üye değişim odaklılığı şeklinde de devamlılık kazanmaktadır. Buna göre liderler ve üyeler arasındaki söz konusu gelişmeler, izleyenin karşılıklı etkileşimleri sağlayabilme düzeyine göre ölçümlenmektedir. Liderlerin davranışları bu konuda önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle etkileşimin en önemli boyutu, liderler ile beraber gelişme kazanmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 96).

Lider-üye etkileşiminin başarısı ve üstüyle iletişim kuran astın memnuniyet düzeyi, işe olan bağlılığını göstermektedir. Aynı zamanda lidere ve örgüte olan bağlılığı da buna göre değişmektedir. Lider-üye etkileşimlerinde söz konusu bu tür ilişkilendirmeler ise,

ek görevlerin ve sorumlulukların, liderlere düşmesi anlamına gelmektedir. Liderin yönetsel stratejisi ve işlerini astları ile paylaşması, onların önerilerini alması gibi durumlar, bu açıdan daha önemli bir konudur. Karşılıklı güçlendirme davranışlarının ve zaman içerisinde gelişme gösteren davranışların özellikleri, yüksek düzeyde karşılıklı güvene, bağlılığa ve desteklerin sunulduğu bir noktaya gelmektedir. Liderlerin yüksek nitelikli etkileşimleri, bu tür durumların bir sonucu olarak işlevsellik kazanmaktadır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 194-196). Yönetim sorumluluğunun yerine getirilebilmesi ve yeterli zaman/enerji gibi önemli unsurların yeterince çalışanlara sağlanması, elde edilen faydanın da aynı şekilde çalışanlar üzerinde görülmesi şeklinde yansımaktadır. Lider-üye etkileşimlerinde bu doğrultuda liderlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Etkileşimi tehlikeye sokabilmenin yanı sıra, olumlu bir düzeye de ulaştırma sonuçları fazladır. Bu nedenle lider-üye etkileşimlerinde liderler, birçok yönden ilişkinin de belirleyicisi olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

1.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider Üye Etkileşimi (LMX) yaklaşımı, Graen ve arkadaşları tarafından ele alınmıştır. Bu lider-üye etkileşim teorisinin aslı, Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 yılında geliştirilmiş olup Dikey İkili Bağlantı Modeli “Vertical Dyad Linkage (VDL)” adı verilmiştir. Ancak ilerleyen zamanlarda Lider Üye Etkileşimi Teorisi (LMX) olarak değişmiştir (Aslan ve Özata; 2009: 97).

Lider Üye Etkileşimi (LMX) teorisi lider ve üyeler arasında, karşılıklı bir şekilde ikili ilişkiler geliştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Lider Üye Etkileşimi (LMX) teorisi, liderin çalışanlara aynı şekilde ve belirli tarzlar ile yaklaşmadığı, aksine her bir çalışan ile farklı, çalışana özgü ve birebir ilişkiler geliştirdikleri varsayımına dayanmaktadır. Lider ve üye arasında gelişen ilişkiler, lider ve izleyicisi arasında önemli bir sosyal iletişimin de gelişmesi anlamına gelmektedir. Etkili bir liderlik süreci açısından bu konu önem taşımaktadır. Teorinin kapsamı da aynı şekilde, farklı bir bakış açısının geliştirilmesi, liderlerin üyeleri ile etkileşimlerinde, farklılaştırılmış davranışları geliştirmesi ve bu ilişki düzeyine ne oranda katkının sunulduğu şeklinde yorumlanabilir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 699). Sosyal etkileşim düzeyinde liderler, bütün astlarıyla

iletişimlerini aynı oranda yönetmeli ve geliştirmelidir. Aksi halde iletişim süreci riske girmektedir. Buradaki risklerin etkileri, olumsuz süregelen durumların oluşmasından kaynaklı olarak iş süreçlerinin de zarara uğraması şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu açıdan lider ve üye arasında kurulan bağıın etkileri, lider-üye etkileşim teorisinin de bir sonucudur (Bulgurlu Gürel, 2016: 1737).

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü liderlerin davranışları ve iş süreçlerinde astlarıyla olan etkileşimleri, lider-üye ilişkilerini etkilemektedir. Lider-üye etkileşim teorisi, ilgi çekici teorilerden birisi olmakla birlikte, temelde iki ayrı teori mekanizması yorumlanmaktadır. Bunlar ise, lider ve yönetici arasındaki etkileşim ile üyeler ve astlar arasındaki etkileşimin, ikili bir yaklaşım şeklinde dikkate alınmasıdır. Buna göre etkileşim teorisi ve kapsamı, birçok faktörle ilişkili olarak yorumlanabilmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 195).

Dikey ikili ilişkilerin, etkileşim sürecinde hem grup içinde hem de grup dışında farklılaşmaktadır. Burada çalışanların liderleri ile kuracakları iletişimin yeterliliğı ve olumlu süreci, anlaşma ve paylaşma odaklılığında liderleri etkileyen konular olarak belirtilebilmektedir. Lider-üye ilişkilerinin niteliğı, etkileşim teorisinin kapsamı içerisinde incelenmektedir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 48). Ayrıca yüksek nitelikli lider-üye etkileşimlerinin sonuçları, orta nitelikte bir lider-üye etkileşiminden oldukça farklılaşmış sonuçları ile karşımıza çıkabilmektedir. Çalışanların liderlerini izlemeleri, iş görme süreçlerini önemsemeleri ve örgüte devamlılık sağılamaları gibi konular açısından etkileşim mekanizması, önemli birer özelliklerdir. Liderlerin yüksek nitelikteki etkileşimleri kurmaya özen göstermesi böyle bir açıdan önem arz etmektedir (House ve Aditya, 1997).

1.3. Lider-Üye Etkileşiminde Boyutlar

Liderlik boyutlarına ilişkin yapılan çalışmalar ve liderlik türlerinin özellikleri, liderlere yüklenen birtakım misyonlarla ilişkilidir. Liderin empati kurabilme becerisi, fedakârlığı, sevgisi, şefkati, menfaatinden ödün vermesi gibi konular, liderlerin etkileşim kurabilmesi sırasında önemli faktörlerdir. Liderin bu tür özelliklere sahip olması ve iş

sürecinde de bu tür unsurları, çalışanları ile paylaşabilmesi, lider-üye etkileşiminin daha olumlu düzeyde olmasına yardımcı olmaktadır. Ancak en genel anlamıyla lider-üye etkileşim boyutları, etki, vefa, katkı ve profesyonel saygıdır (Yıldırım, 2020: 32-37).

Dienesch ve Liden (1986) Lider Üye Etkileşim Modelini, “etki” (üyelerin karşılıklı olarak hissettikleri yakınlık), “katkı” (üyelerin ortak amaçlar için ortaya koyduğu iş ile ilgili faaliyetlerin kalitesi ve miktarı) ve “vefakârlık” (üçüncü kişilere karşı sağlanan destek ve dayanak) boyutları altında kavramsallaştırmışlardır. Ancak ilerleyen süreç ve çalışmalar, lider üye etkileşim modeline bir boyut daha eklenmesini ve bu boyut profesyonel saygı olarak belirlenmiş olup, lider üye etkileşiminin daha iyi açıklanmasını ortaya koymuştur (Liden ve Maslyn, 1998: 45).

- **Etki:** Lider ile üyeler arasında karşılıklı hoşlanma gibi duyguları ifade edip, kişilerarası çekiciliğe dayanmaktadır. Lider ve çalışanın ilişkii bireysel olarak istemesiyle oluşmaktadır. İş değerlerinden daha çok karşılıklı ikili etkileşimlere dayanmaktadır (Özer, 2019: 12)
- **Katkı:** Lider ve üyenin ortak hedefler doğrultusunda ortaya koyduğu iş kaynaklı olayların kalitesi, yönü ve miktarı ile ilgili konuları içermektedir. Katkının değerlendirilmesinde, üyenin iş tanımında yer alan görevlerini tamamlaması, yerine getirmesi ve ötesine geçmesi, sorumluluk alıp bu sorumluluklarını yerine getirmesi; liderin ise imkanları ve fırsatları çalışani için değerlendirmesi ve genişletmesidir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38).
- **Vefakarlık (Sadakat) :** Lider ile üyenin birbirlerinin amaçlarını, özelliklerini ve hedeflerini desteklediğini ifade etmektedir. Karşılıklı olarak güven duyma, koruma ve sadık olma davranışlarının geliştirilmesidir (Çöp ve Öztürk, 2017: 41). Sadakatin yüksek olması ilişkinin güçlü olmasını sağlamaktadır.
- **Profesyonel Saygı:** Liden ve Maslyn, (1998) profesyonel saygı boyutunu, “ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamışlardır. Bu algı, kişi hakkında yapılan yorumlara, kişiyle ilgili geçmiş tecrübeler, alınan ödöl araçlarına dayanabilir (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1020).

Lider-üye etkileşim boyutları, duygusal etkileşimin kurulma becerisi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Lider ve astın, sadece iş veya mesleki değerler üzerinden etkileşim kurması yeterli olmayıp, aynı zamanda kişisel çekiciliklerin etkin bir yer kazandığı belirtilebilmektedir. Burada ise lider-üye etkileşimlerinin saygı ve sevgi doğrultusunda ilerleme gösteren mekanizması hem iş sürecinde hem de üyelere ilişkin gelişme kazanabilmektedir. Bu tür bir ilişkinin en temel sonucu ise, lider ve üye arasında gelişen bağlılık şeklinde yorumlanabilmektedir. Etkileşimler bu yönde olumlu sürece dönüşmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşiminin tam anlamıyla görülebilmesi için duygusal etkileşimi sağlamaya yardımcı boyutlarının da desteklenmesi gerekmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38).

1.4. Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi

Lider-üye etkileşim yaklaşımını diğer ilişkili yaklaşımlardan ayıran önemli özelliklerden birisi, sadece lidere odaklanmaması ve lider ile üyeleri arasındaki ilişkiyi de etkileşimi de kalite düzeyinde iyileştirmesidir. Başka açıdan ise lider-üye etkileşimi, yüksek nitelikli bir etkileşimin kurulabilmesi arzusuyla başlayan, lider üye arasındaki ilişki için yüksek oranda çaba sarf etme eğilimini belirtmektedir. Liderler genel bağlamda bunu başarabilen kişiler için yüksek oranda sosyal destekler vermektedir. Örgütsel kaynakların daha iyi bir çözüm stratejisi içerisinde bulunmaları da aynı şekilde lider-üye etkileşimlerinde başarıyı yakalama özelliklerindendir. Lider-üye etkileşiminin mantığı ve çıkarımı açısından bu tür bir değerlendirme aynı şekilde, liderlerin davranışlarının belirleyiciliğinin eksik kalması olabilmektedir. Başka bir deyişle ise lider-üye etkileşimlerinde belirleyici bir konu olarak liderlerin etkinliği söz konusu olsa da, üyelerin bu davranışlardan etkilenme düzeyleri de aynı şekilde önemli bir konudur. Bu nedenle liderlerin davranışları yeterli olmayıp, üye üzerinden de davranışsal metotların belirlenmesi ve lider-üye etkileşimlerinin sonuçlarına değinilmesi gerekmektedir (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015: 419). Ayrıca lider-üye etkileşimi ve bu etkileşimin kalitesi üzerindeki belirleyici faktörler arasında, Yaşlıoğlu ve diğerleri, (2013: 200-202)' ne göre, lider-üye etkileşiminin kalitesinin belirlenmesi, hem lider davranışlarını ölçümleme hem üyelerin tutum ve davranışlarını değerlendirme hem de örgütlerin bu konu üzerinde ne düzeyde durduklarını tespit etme açısından ciddi

düzeyde önemli faktörlerdir. Bu nedenle lider-üye etkileşimlerinin kalitesi, birçok faktör ile ilgili düzeyde değerlendirmelerin yapıldığı süreçler olarak da yorumlanabilmektedir. Söz konusu çalışmalar ve yönlendirmeler, bu açıdan da değerlendirilebilecek konularda hassasiyeti göstermektedir.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Anlayışı Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Geleneksel liderlik yaklaşımları ve etkileri, sadece belirli konularla ilişkilendirilmiş bir yaklaşım şeklidir. Burada temel hedef, liderlik özelliklerinden yola çıkılarak geliştirilmiş bir süreç ve işleyiş vardır. Örnek üzerinden ifade etmek gerekirse şayet, 1948 yılında zekâ, ataklık, sorumluluk, ileri görüşlülük, özgüvenli, sebatkârlık, inisiyatif kullanma gibi faktörler liderlik özellikleri arasında yer almıştır. Ancak 1974 yılında baz alınan bu tür özellikler değişim ve farklılaşma göstermiştir. Bunlar ise azimlilik, başarı arzusu, ileri görüşlülük, sosyallik, tolerans, etkileme gibi faktörlerdir. Burada değişimlerin sonuçları, sadece liderlere özgü bir gereklilik olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin de zaman içerisinde farklılaşma göstermesini gerektiren konular olarak yorumlanabilmektedir (Işık, 2014). Bu doğrultuda geleneksel liderlik anlayışları, zamanla değişim odaklılığı arasında sadece liderler odağında göstermiştir. Bu ise yeterli kriterler de ya da özelliklerde unsur olarak belirtilememektedir. Ayrıca Aslan ve Özata, (2009: 96)' ya göre, geleneksel liderlik yaklaşımında, liderin görevleri sınırlıdır. Burada ise özellikle çalışanı kontrol etme, müşteri beklentilerini karşılama ve bu şekilde verimlilik ve etkinlik odaklı olma konuları hâkimdir. Buna göre liderlik yaklaşımı ve anlayışı, geleneksel liderlikte, sadece iş odaklılığı prensibindedir. Oysa lider-üye etkileşimi, sadece liderlerin davranışı ile sınırlı değildir. Bu davranışların sonuçları ve etkileşim üzerinde de durmaktadır. Bu nedenle lider-üye etkileşimi, geleneksel liderlik yaklaşımlarının niteliğini artıran etkiler şeklinde yorumlanmaktadır. Lider-üye etkileşimi, geleneksel liderlik anlayışına alternatif olarak geliştirilmiş ve lider ile her üye arasında güveni, saygıyı ve böylece duygusal etkileşimi sağlama aracı şeklinde desteklemeye çalışmıştır. Geleneksel liderliğin tek boyutlu olarak dikkate aldığı konular, karşılıklılık kuramı ve beklenti kuramını lider-üye etkileşimi çerçevesinde gerekli gösteren kuram şeklini almıştır. Ayrıca burada sosyal değişimler ve rol kuramları da ciddi ölçüde önemli bir konu haline gelmiştir. Lider-üye

etkileşimleri böylece, sadece geleneksel liderlik anlayışı ile açıklamanın yeterli olmadığı konuları da destekleyen formlar olarak gösterilebilmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1015; Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015: 419).

1.4.2. Modern Liderlik Anlayışı Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Modern liderlik yaklaşımı, liderlik davranışlarının tam ve kapsamlı şekilde yönetimini ve işlevselliğini sağlayabilme açısından, geleneksel liderlik yaklaşımlarına oranla daha etkin bir yer tutmaktadır. Modern teoriler bu açıdan geliştirilmiş olmakla birlikte, motivasyon kaynağını oluşturma, izleyicileri üzerinde olumlu sonuçlar geliştirme açısından da süreci yönetmede önemli bir yer tutmaktadır. Modern liderlik anlayışları, liderlik davranışlarını daha çok çalışan odaklılığı doğrultusunda yönlendiren bir yere sahiptir. Başka bir ifadeyle bu anlayış, davranışları ile izleyicileri etkilemeye yöneliktir. İzleyici, liderlerin davranışı açısından önemli bir yere sahiptir. Örneğin davranışların kendisinde önemli saygı etkisi oluşturduğunu söyleyebilmekle birlikte takip edilecek bir model olarak da görmektedir. Bu açıdan liderlik anlayışı ve kapsamı, modern liderlik şeklinin gelişmesine etki gösteren liderliklerdir (Tarakcı ve İllez, 2015). Modern liderlik anlayışında lidere yönelik yapılan yorumlar ve değerlendirmeler, günümüzde karizmatik, dönüştürücü gibi birçok liderlik şeklinin gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Bu tür liderlik anlayışlarının önemi ve söz konusu bu önem içerisinde liderliğin şekli, modern liderliğin gelişmesinin, liderlerin izleyicileri çerçevesinde de dikkate alınmasını göstermektedir. Başka bir ifadeyle ise bu liderlerin davranışlarında belirleyici faktörlerin, lider-üye etkileşiminden yola çıkılarak ilerleme gösterebileceği vurgulanmaktadır.

Lider-üye etkileşimi, modern toplum anlayışı içerisinde sürekli olarak farklılaşmaların da görüldüğü liderlik şekilleridir. Modern toplumun getirileri olarak liderlik şekli ve etkileri de değişmektedir. Buradaki değişimler ise özellikle de liderlerin tutum ve davranışları ile beraber toplum üzerinde de belirleyici olan davranışları geliştirdiği şekliyle yorumlanır (Gürboyoğlu, 2009: 45). Çünkü liderlerin özellikleri, davranışları ve içerisinde bulunan ortam ve koşullar, liderlik kuramları çerçevesinde sık düzeyde incelenmektedir. Modern liderlik yaklaşımı ise bu açıdan, liderlerin özelliklerine bağlı

değişmektedir. Bu ise genel bağlamda liderlerin özellikleri ile sınırlıdır. Ancak izleyicilerinin üzerinde oluşturduğu etkiler açısından liderlik anlayışına değinildiğinde, modern liderlik yaklaşımına bir katkı olabileceği belirtilebilmektedir (Gün ve Aslan, 2018; Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36). Ayrıca modern liderlik tarzlarının da geliştirilmesinin temel gerekliliği, çalışanları daha fazla düzeyde memnun edebilecek liderlik davranışlarını geliştirmektir. Bu yönde de modern liderlik anlayışını geleneksel liderlik tarzından farklılaştıran özellik, liderlik tutumları ve davranışları üzerinedir. Bu ise aynı şekilde liderleri izleyenleri etkileyen ve lider-üye etkileşimine destek veren konulardır.

1.5. Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları

Lider-üye etkileşimi, lider ve üyeler arasında gerçekleştirilen dikey ikili ilişki sonuçları şeklinde değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle etkileşimin sonuçları, karşılıklı saygı ve sevgi etkileşimine göre gelişmektedir. Dikey ilişkilerde belirleyici faktörler arasında örgütün kültürel ve sosyal yapıları, sosyal değişim süreçleri gibi konular, belirleyici olan unsurlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yine aynı şekilde lider-üye etkileşimleri, grup içinde ve grup dışında, farklılaşmış etkileşim özellikleri olarak da yansımaktadır (Bauer ve Green, 1996).

Lider-üye etkileşimi açısından yapılabilecek değerlendirmeler bu doğrultuda, ilişki sonuçları da kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve işletmenin strateji odaklı hedefleri, lider-üye etkileşiminin ilişkili sonuçlarıdır. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde lider-üye etkileşimi önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi için alt boyutlardan özgecilik, nezaket, sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık faktörleri, lider-üye etkileşimlerinde de başarılı olması gereken konulardır. Yine aynı şekilde bu tür davranışların sonuçları, örgütlere doğrudan olumlu katkı sunan ve lider-üye arasındaki etkileşimin de kalitesini artıran özellikler olarak yansımaktadır (Kavuncu, 2019: 27).

Lider-üye etkileşiminin birçok sonucu olmakla birlikte, etkileşimin kalitesi ve niteliğine göre olumlu ve olumsuz boyutları vardır. Buna göre olumsuz düzeyde olan iletişim

şekli ve sonucu, etkileşimin istenen düzeyde olmadığını göstermektedir. Örgütler de böyle bir durumla beraber doğrudan etkilenmektedir. Örneğin; Özer, (2019: 12)' e göre, etkileşimin kalitesine dayanılarak gelişme gösteren sonuçlardan birisi, çalışanların performansı odağında sonuçlardır. Lider-üye etkileşiminde liderler, kişisel ve pozisyonu ile ilgili olarak kaynaklar üzerinde belirgin bir sonuç yakalayarak çalışanın performansı için özelliklerini geliştirmelidir. Bu durum zorlu bir süreçtir. Ancak üyelerin gereksinimi ve katkıları da farklılaşmaktadır. Liderin zaman ve kaynaklarında yaşanan sınırlılıklar ve çalışanların da her birinin gereksinimlerinin ve katkılarının farklılaşmasına dayanılarak liderler, lider-üye etkileşimlerini olumlu düzeyde sağlayacak yönde kendilerini değişime odaklamalıdır. Bu yönden bakıldığında lider-üye etkileşiminin önemli sonucu, çalışanlar çerçevesinde açıklanmakla birlikte, etkileşim kalitesine göre de sonuçların farklılaştığı görülmektedir.

1.5.1. Çalışan Performansına Etkileri

Çalışan performansı ve kalitesi gibi faktörler, örgütlerin rekabet gücüne önemli kazanım sağlamaktadır. Çalışan performansının yüksek olması ise, örgütsel performans ile beraber artış göstermektedir. Burada temel ilişkilendirme, örgütlerin çalışanları ile olan etkileşimi ve özellikle de liderin etkileşim düzeyidir (Wang ve Netemeyer, 2002). Çalışan performansının yükselmesinde başarılı olmanın önemli şartlarından birisi, çalışanların güçlerini ve yeteneklerini kullanmasıdır. Liderlik yaklaşımları burada önemli bir faktördür. Liderlerin çalışanların performansını artırmasına ilişkin süreçler ve özellikler dikkate alındığında, özellikle de performansların etkileri ve nitelikleri, lider-üye etkileşimine dayalı yaşanmaktadır (Tekin, 2018: 345).

Liderin üyeleriyle bir ilişki sürecini yönetme anlayışı ve yaklaşımı, özellikle de üstün etkileşimlerin dayanımı olarak yorumlanmaktadır. Etkileşimin kalitesiyle beraber çalışanlarda başarılı süreçleri yakalayabileceklerdir. Örgüt açısından yüksek oranda çabanın gösterilmesi, etkinliğin ve performansın artması anlamına gelir (Janssen ve Van Yperen, 2004). Diğer bir ifadeyle ise bu tür değerlendirmeler, lider-üye etkileşimi ve bu etkileşimin sonuçları için önemli bir mekanizmadır. Çalışanın sadece işe yönelik performansı artış göstermemektedir. Aynı zamanda çalışanların yardımlaşma ve

fedakârlıkları da ön planda yer almaktadır. Ayrıca iş birliği ve takım çalışmasına yatkın olma, anlaşmazlıkların yaşanmasını önleme gibi durumlar, çalışan performansı odaklı bir sonuç geliştirmektedir (Tekin, 2018: 346).



BÖLÜM 2: ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. Çatışma Kavramı

Canlıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için mücadele halinde olmaları ve bunu da özellikle çevreleriyle çatışma halinde kalarak göstermeleri önemlidir. Canlı organizmanın mücadelesi genel olarak yaşamsal nitelikleri arttırıcı yönleriyle karşımıza çıkmaktadır. Bir engel durumuyla karşılaşıldığında, yaşanan çatışma temelde çözümleyici stratejilerin de geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu yönüyle çatışma varlığı, insanın bütün yaşantısında mevcuttur. Bunun bir örneği ise örgütlerdir. Örgütlerde de çatışmalar, karar alım süreçleri ya da iş süreçlerinin normal zemininde belirleyici yere sahiptir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000: 40). Çatışma kavramı, durumlara her açıdan karşı koymaya ya da karşılıklı olumsuz bir ilişkinin doğmasına neden olmaktadır. Bu açıdan çatışma, gücün, kaynakların ya da toplumun pozisyon azlığına veya farklılaşan değer yargılarına dayanmaktadır (Robbins, 2001).

Çatışmanın temel dayanağı, grupların ya da örgütlerin etkileşim halinde bulunmalarının sonucuna ilişkin gelişmektedir. Etkileşim dinamiğinde taraflar arasında yaşanan çatışma, uyuşmazlık ve tutarlık dinamiğinde, kıt kaynakların paylaşılmasından, ortak bir eylemin veya etkinliğin çeşitlilik dâhilinde yapılmasının istenmesinden, farklı değerlere, tutumlara ya da inançlara sahip olmalarından kaynaklıdır (Karip, 2003: 43). Çatışma kavramı aynı şekilde örgüt içerisindeki durumuna göre de değerlendirilebilir. Buna göre çatışma, örgüt bünyesinde iki ya da daha fazla kişinin veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşımını, görev dağıtımlarında yine bu açıdan kişi ya da gruplar arasındaki amacın, değer, algı farklılıklarının, statüden kaynaklı anlaşmazlıkların ve uyuşmazlıkların yaşanmasını belirtmektedir (Şimşek, 2002). Çatışma aynı şekilde örgüt ahenginde sorun meydana getirmektedir. Çalışanlar böyle bir durumda istenmeyen davranışlar sergilerler ve davranışlarda da kutuplaşmalar meydana gelmektedir. Böyle bir durumda örgütlerin çatışma kavramına yaklaşımları, geleneksel yönetim stratejilerinde ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Ancak çatışmadan yeterli ve verimli şekilde yararlanma konusu, çatışma kavramını modern anlamda değerlendirmeyi gerektirmektedir. Çatışmanın çözümü aşamasında birçok yeni stratejilerin

geliştirilmesi, çatışmadan en iyi şekilde yararlanma hedefine değinildiğinde, örgütler açısından önemli bir konudur. Bu nedenle modern bir yaklaşım sergileyen örgütlerin, çatışma kavramından yeterli ve etkin şekilde yararlanma gösterdikleri belirtilebilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 216).

Çatışma kavramı ve önemi insanlar arasındaki etkileşim açısından değerlendirildiğinde, belirli konular açısından incelenebilmektedir. Burada özellikle örgütlerde insanlar arası etkileşim, birçok nedene yönelik çatışmanın yaşanabileceğini göstermektedir. Bu açıdan söz konusu nedenler genel kapsamda sınırlı kaynak paylaşımlarına, görevler arasındaki karşılıklı bağımlılıklara, iletişimden kaynaklı sorunlara, statü farklılıklarına, değişimlere ve belirsizliklere, ödüllendirme ya da teşvik sistemlerine, yetkiler ya da sorumluluklar açısından karışıklıklara, organizasyon büyüklüğüne, yönetim şekillerindeki farklılıklara, bireysel davranışlara yönelik nedenlere bağlı yaşanabilmektedir (Uysal, 2004: 22). Örgütler açısından çatışma nedenleri böylece birçok nedenle ilişkilidir. Bunlardan önemli etkileri olanlara ilişkin inceleme yapıldığında ise şu tür açıklamalarda bulunabilmektedir:

- **Kaynakların sınırlı olması:** Örgütlerde kaynaklardaki sınırlılık, insana, makineye, paraya yönelik olabilmektedir. Bu kaynakların paylaşılmasında yaşanan sorunlar da bu sınırlılıkla bağlantılıdır. Dolayısıyla örgütlerde kaynakların sınırlı olmasına ilişkin temel konular, çatışmanın da yaşanmasına ortam hazırlayan faktörlerdir (Seval, 2006: 249).
- **İletişimle ilgili sorunlar:** Örgütlerin devamlılıklarını sağlama süreçlerinde iletişim konusu özellikle önemlidir. Örgüt bireyleri arasındaki anlam aktarımları, iletişimi de önemli konu haline getirmektedir. Örgütlerde yaşanan iletişim kopuklukları, karşılıklı etkileşimlerin zayıf olması gibi konular çatışmanın nedenleri olarak ifade edilebilmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 30).
- **Örgütsel faktörler:** Örgüt büyüklüklerine, fonksiyonel bağımlılıklara, ödül sistem farklılıklarına, yetkilerdeki/sorumluluklardaki belirsizliklere, örgütsel değişimler ve etkilerine, bürokratik niteliklere, rekabet yapısına, iş bölümünden kaynaklanan farklılıklara bağlı olarak görülebilmektedir. Bu tür faktörler, örgüt içerisindeki işleyiş farklılıklara göre değişmektedir (Ayan ve Yavuz, 2018: 747).

- **Bireysel faktörler:** Bireylerin farklı bakış açılarına sahip olması, farklı öncelikleri ve amaçları olması, olaylara yaklaşımlarında farklılıkların olması, çatışma nedeni olabilmektedir. Temelde profesyonel bir yönetim sürecinde yönetici, bu farklılığı kullanma ve yönlendirme amaçlılığını gütmelidir. Bu durum yöneticinin görevi olmakla birlikte, süreç yönetimlerinde çatışma nedenleri çözümlenemediği ya da etkin bir şekilde kullanılmadığı durumda sorunlar da artabilmektedir (Yılmaz ve Görecek, 2019: 2772).
- **Değişim ve belirsizlik:** Değişim süreçlerinde örgütlerin yönetimde etkin bir boyut kazanamaması, belirsizlik yaşamasına ve çatışmanın meydana gelmesine neden olmaktadır. Çalışanlar arasındaki huzursuzluklar, mevcut durumlarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmanın yanı sıra, örgütlere de ciddi sorunlar yaşatan konulardır (Seval, 2006: 250).

Maddeler halinde sıralanan faktörler, örgütsel çatışmanın nedenlerini birçok konu içinde göstermektedir. Özellikle de küreselleşmenin sonucu olarak yaşanan gelişmeler, örgütleri değişimlere yönlendirmiştir. Buradaki değişimler gereğince ise belirsizliklerin meydana gelmesi, örgütlerin gelişme süreçlerinde iyi bir yönetimi önemli kılmaktadır. Yöneticinin yönetim dinamiklerine göre farklılaşmalarından bahsedilebilmektedir. Modern yönetim anlayışında olan örgütlerin çatışma nedenlerini daha iyi bir şekilde yönlendirdiklerine değinilmektedir. Dolayısıyla iyi bir yönetim şekli de örgütlerin yönetim anlayışları için gerekli olduğu ifade edilebilir.

2.1.1. Çatışma Kaynaklarına Bağlı Yönetimin Sağlanması

Örgüt kaynakları, etkililiği ve verimliliği sağlayan özellikleriyle mevcuttur. Bu nedenle insan kaynağı başta olmak üzere, örgütün diğer bütün kaynakları da birçok durum için de önemli görülmektedir. Bu kaynaklar; yönetim stratejilerine, müşteri beklentilerine, sosyal çevreye, amaçlara bağlı kalınarak etkin şekilde değerlendirilmelidir (Mirzeoğlu, 2005: 52). Örneğin sınırlı kaynak kullanımı, çatışmanın da temel nedeni olabilmektedir. Sınırlı kaynaklar ve diğer bir şekliyle ifade edilebilecek olan kıt kaynaklar, örgüt devamlılığını sağlamada belirli işlevleri yerine getirme açısından maddi ve insani unsur ile donatılmasını belirtmektedir. Örgütler açısından da kıt kaynaklar, örgüt faaliyetlerini

gerçekleştirmeyi sınırlandırdığı için önemlidir. Bu kaynaklara ilişkin sınırlılıklar temelde çatışmalara neden olabilmektedir. Örgüt birimlerinin görevlerini yerine getirmesinde de kısıtlılık yaratması ciddi birer sorundur. Yöneticiler tarafından kaynakların yönetimi bu nedenle önemlidir. Aksi halde çatışmanın sonuçları ciddi etkiler yaratabilmektedir. Yöneticilerin ortak kullanımlar için öngörülen kaynakları her birime tahsis etmesi, buna ilişkin sorunların da yaşanmasını ve dolayısıyla örgütlerde çatışmanın meydana gelmesini önleyebilmektedir (Kösehan, 2005).

Sınırlı kaynaklarının yönetimleri, bu kaynaklara bağlılıkların olmasına yönelik incelenir. Bu konu gereğince söz konusu bağlılık, tarafların aynı anda ihtiyaç duydukları kaynak olmadığında bir sorun yaratmamaktadır. Fakat örgütlerde nadir şekilde görülen tüm üye gruplarının ihtiyaçlarının karşılanabileceği düzeyde kaynaklarının olması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüt bünyesinde tahsis edildikleri birimlerde kaynaklar açısından yaşanabilecek sorunlar da giderilmelidir (Bumin, 1990). Yönetim çalışmaları bu konulara ilişkin yerine getirildiğinde, çatışma nedenlerinin kıt kaynaklar için yaşanması önlenmektedir. Bunun ise farklı birçok sonucu olduğundan, örgütlerde yönetim süreçlerindeki başarı, çatışmanın da önlenmesi açısından önemli kabul edilebilir.

2.2. Çatışma Yönetimi Kuramları

Çatışma yönetimi, yaşanan anlaşmazlığı belirli konuya yönelik sonuçlandırabilmek için çatışmaya giren kişilerin veya üçüncü bir tarafın karşılıklı eylemlerde bulunması anlamına gelmektedir (Karip, 2003). Örgüt bünyesindeki çalışanların hem birey hem de grup olarak çatışma seviyelerini kontrol altında tutabilmek için taraflar arasında yaşanan anlaşmazlıkları ve huzursuzlukları, örgüt yararına yönlendirme amacıyla çalışmaların da yapılmasını sağlamaktır. Çatışmayı yönetme sürecinde geliştirilen stratejiler ise bu açıdan farklı kaynakları çeşitli şekillerde sıralamada önemlidir. Temelde bu stratejiler şu şekilde verilebilir (Akova ve Akın, 2015: 526):

- Kızgınlığın kontrol altında tutulması,
- Çözüm süreçlerinde eyleme geçmeden önce değerlendirmenin yapılması,

- Olumlu bir havanın yakalanması,
- Meydana gelen durumun kazanılması gerekliliğinde yarışma olarak görülmemesi,
- Çatışma yönetim dinamiklerinde belirli kurallara dikkat edilmesi,
- Problemlerin karşılıklı tartışmalarda ve müzakere süreçlerinde tanımlanması,
- Olası problemlerin çözümlenmesi amacıyla beyin fırtınası yöntemlerine başvurulması,
- Olası çözümlerde değerlendirme açısından uygun olanların belirlenmesi,
- Çözümlerde işlerlik kazandırıcı izleyiciliğin olması,
- Geçmiş dönemleri unutma ve sadece o anda kalma.

Maddelerde sıralanan çatışma yönetim stratejileri, çatışmayı etkileyen faktörlere ilişkin farklı yaklaşımların zamanla değişerek yeni özelliklerin gelişmesinin birer sonucudur. Bu sonuçlar açısından çatışma yönetimleri, geliştirilen yaklaşımlara yönelik bir yönetimi benimsemektedirler. Buna göre geleneksel yaklaşımda dikkate alınan çatışma yönetimleri ile davranışsal yaklaşımda geliştirilen çatışma yönetimi birbirlerinden farklıdır. Zamanla yaşanan gelişmeler çerçevesinde yaklaşımlar, daha farklı açıdan konuları değerlendirme odaklı olmuştur.

2.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Geleneksel yönetim kuramı, yönetim alanına ilişkin sistemsal bilgi kümesini oluşturan ilk görüşleri içermektedir. Bu kuram çerçevesinde dikkate alınan geleneksel kuram, çok sayıda düşünce akımını kapsamakla birlikte, yönetimde evrensel ilkeler olarak da görülen bir kuramdır (Schermerhorn, 1996). Klasik yaklaşım gereğince incelenen temel konu ise, insan kaynağını dikkate almadan, yönetim açısından genel örgüt yapısının biçimlendiği örgüt şeklini açıklamasıdır. Burada örgüt yapısı ile otorite ilişkileri üzerinde durulmuştur. Örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin bu açıdan geliştirilebileceği düşünülerek klasik yaklaşım geliştirilmiştir. Aynı şekilde yönetim açısından örgüt içerisindeki görevlere de değinilerek açıklamalarda bulunulmuştur. Görevlerin yerine getirilme sürecinde kurallar, yetkiler, sorumluluklar, açık bir şekilde

belirlenmesi gereken, çalışanların ise bu kurallara uyması gereken yaklaşımıyla mevcuttur (Topaloğlu, 2011: 253).

Geleneksel yaklaşımın incelediği konular belirli konularla sınırlıdır. Bunlar ise örgütte ahengi bozabilecek, çalışanlarda istenmedik davranışlara neden olabilecek, algıların, duyguların ve davranışların kutuplaşmaya neden olabilecek sonuçlarının ortadan kaldırılması gerekliliğini geleneksel yaklaşım şeklinde kabul etmektedir (Luthans, 1992). Bu incelemeler, çatışmanın çözülmesi açısından, mevcut sorunların ortadan kaldırılmasını hedefleyen yönetim anlayışını vurgulamaktadır. Hâlbuki örgüt yönetimi ve çatışma çözülmesi, iki ayrı kavramdır. Bu nedenle geleneksel yaklaşım, örgüt yönetimli hedefliyen, çözüm açısından etkin bir kavram özelliğinde değildir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 221). Ayrıca başka değerlendirme, Ceylan ve çalışma arkadaşları, (2000: 40) tarafından geliştirilmiştir. Geleneksel yaklaşımı destekleyen yöneticileri, çatışmayı örgüt için zararlı görmeleriyle açıklamışlardır. Bu nedenle çatışmanın ve kaynağının doğrudan örgütten kaldırılması odaklı davranış sergilemektedirler. Hâlbuki çatışmanın örgüt için faydası, örgütün gelişme dinamiklerinden birisi olarak görülmelidir. Yine aynı şekilde Kılıç, (2001) çalışmasında bu konuyla ilgili değerlendirme, geleneksel kuramcılarının genel olarak savundukları konuların, çatışmaların örgütlerde doğrudan yıkıcı etkide olduğunu desteklemeleriyle ilgilidir. İşletmeyi doğrudan çatışmadan kurtarma düşüncesiyle yapılan çalışmaların geleneksel yaklaşımı benimseyen işletmelerde yaygınlığını belirtmektedir. Bu durum ise örgütsel sağlığa kavuşmaya zarar veren bir konudur. Örgütlerin böyle bir yönetim şekliyle ayakta kalmaları değişim ve gelişim dinamikleri açısından zararlı sonuç doğurabilmektedir. Örgütlerin böyle bir durumda ise uzun dönemli ayakta kalmaları zor olabilmektedir.

2.2.2. Neo-klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımın aksine davranışsal yaklaşım, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz bir unsur olduğunu belirtmekle birlikte, çatışmaların tamamının da yıkıcı etki göstermediğini savunmaktadır. Bu çatışmalardan özelde grup içerisindeki çatışmalar, hem örgütün hem de toplumun gelişimini destekleyici yönleriyle vardır. Neo-klasik

yaklaşımın desteklediği bu konu, çatışma çeşitlerine göre örgüte etkisinin olduğunu ve buna yönelik bir yönetim şeklinin geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Topaloğlu, 2011: 256). Neo-klasik yaklaşım ve gelişimi açısından önemli bir konu, 1930'lu yıllarda örgütlerde insan kaynağına ilişkin önemin azalmasıyla beraber başlamasıyla açıklanabilmektedir. Neo-klasik yaklaşım bu şekilde klasik yaklaşım eksikliklerini tamamlama odaklı geliştirilmiştir. Yönetim anlayışı açısından ise neo-klasik yönetim şekli, örgütlerde insana duyarlılık ilkesini desteklemesi ile vardır (Öztürk ve Demir, 2017: 125).

Davranışsal yaklaşım açısından dikkate alınan unsurlardan birisi, örgütsel davranışın gelişmesine yönelik katkıdır. Davranış bilimi yaklaşımı açısından insan davranışlarının gelişimi, yönetim problemlerinin çözülmesinde bu davranışları takip etmeyi gerekli kılmaktadır. Böylece örgüt bünyesinde insanın varlığı ve insan gruplarının etkisi, örgütün yönetim süreçlerinde önemli bir konuma sahiptir (Ekinci, 2019: 25). Davranışsal yaklaşımda yönetime ilişkin örgütler, çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin çalışmalar geliştirmelidir. Bu yaklaşım, yaşanan çatışmaları doğal görmektedir. Böylece bu değerlendirme, davranışsal yönetim modellerinin de gelişmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yaklaşım gereğince örgütlerde çatışma, örgütlerin tamamı ve gruplar içinde var olan doğal olaydır. Bu ise insan ilişkilerinin de gelişimine katkı sağlamaktadır. Buna göre çatışma yaşanmakla birlikte, meydana gelebilecek konuların yeri ve etkisi, örgütün yönetim dinamiklerinde kaliteli sonuçlar doğurmaktadır. Örgütte işgücü verimliliğinin artacağına yönelik inanç, çatışmanın neo-klasik yaklaşımında olumlu etkilerine yönelik yorumlanmaktadır (Öztürk ve Demir, 2017: 125). Ancak aynı şekilde insan davranışlarının sonucu olarak çatışmanın olumsuz sonuçları da gelişebilmektedir. Dolayısıyla burada etkin bir yönetim şekli önem arz etmektedir.

2.2.3. Çağdaş (Etkileşim) Yaklaşım

Çağdaş yaklaşım ve yönetim anlayışı, temelde yönetici ve liderlik arasındaki farkların ve gelişmelerin sonucuna dayalı bir yönetim şeklinin gelişimidir. Örneğin çağdaş yönetimde önemli unsurlardan birisi çağdaş liderliktir. Liderlerin yönetim süreci içinde kurduğu iletişim, örgüt çalışanlarını ve süreç yönetimlerini de etkilemektedir. Liderin

pozisyonu ve etkisi, örgütte yaşanabilecek çatışma yönetimini de şekillendirmektedir (Arikboğa, 2018). Çağdaş yönetim düşüncesi evrimi açısından bu konu gibi yine birçok ilişkili konu da önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin çağdaş yönetim anlayışının gerekliliği, endüstriyel yaşamdaki koşullarla beraber gelişmesinin yanı sıra, insandaki mevcut potansiyelin de kullanılmasını gerektiren bir yaklaşımdır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 44).

Çağdaş yaklaşım ve örgütlerde çatışma açısından yapılabilecek değerlendirmeler, modern yapıda geliştirilmiş sistemler açısından yaşanan çatışmaları incelemeyi gerektirmektedir. Bu, çalışan verimliliğinin korunması açısından önemli bir konudur. Çatışmaların yaşanan belirsizliklerle beraber her geçen gün artması kapsamında ise modern sistemlerle yönetim anlayışları daha önemli bir konuma ulaşmıştır. Çatışma yönetiminde ise negatif yönleri üzerinde fazla durulmamakla birlikte, daha çok pozitif yönlerine odaklanma vardır. Bu yönde çatışma seviyeli tutulmalıdır. Çalışanların çatışma sırasında karar verme ölçütleri, işe bağlılıklarının devamlılığı gibi konular, çatışmanın başarılı şekilde yönetilmesine göre incelenmektedir (Gürsoy, 2014). Ancak çatışma yönetimlerinden elde edilen başarı, çalışanların tutum ve davranışlarına göre şekillenmektedir. Bunu gerçekleştirmek için yönetim sırasında farklı açılardan değerlendirme yapılmalıdır. Örneğin görev dağılımlarında düzenliliğin ahenkli bir şekilde asiste edilmesi de önemlidir (Karadağ Yavuz, 2020: 23). Buna göre modern yönetim yaklaşımında çatışma yönetiminden elde edilebilecek başarı, insan kaynağına yönelik her açıdan çalışmaların da yaygınlaştırılması anlamını taşımaktadır.

2.3. Çatışma Yönetiminin Önemi

Çatışma yönetimi, organizasyonlar açısından önemli unsurlardan biridir. Çatışmalarda eksiklikler, daralmaya başlanan monoton bir yapının görülmesine neden olmaktadır. Bu nedenle çatışma, toplumların varlığında ne iyi bir durumu ne de kötü bir durumu temsil etmektedir. Öyle ki, çatışma yönetimi, organizasyonların gelişmesi için önemli konuları kapsamaktadır. Organizasyonda artan memnuniyetsizlikler, mevcut uygulamaların da bu yönde gözden geçirilmesini sağlamayı gerektirmektedir (Saçkırk, 2019: 30). Çatışmaların organizasyonlarda görülmesi, yönetim kavramını da akla getiren

konulardan biridir. Çatışma varsa şayet, bu çatışmanın yönetimi de muhakkak olmalıdır. Çatışma yönetimi, uyuşmazlıkları giderme ve aynı zamanda uzlaşmacı bir metodu benimseme açısından önemlidir. Çatışmanın yapıcı bir şekilde çözümlenmesi açısından gerekli bir konudur (Çağlayan, 2006: 15).

Çatışma yönetiminin önemi, örgütsel çatışmanın yaşanmasının kaçınılmaz olmasından kaynaklı geliştirilmesi gereken metotları ifade etmektedir. Bu amaçla ise çatışma, belirli alternatifleri benimsemek demektir. Çatışmanın olumlu yönde devam etmesinin teşvik edilmesi, çatışmanın kontrol altında tutulmasının sağlanması, çatışma çözümünde genel yöntem ve teknikleri aynı doğrultuda desteklemenin önemi, örgütsel çatışma yönetimleri açısından önemli konulardır. Aksi halde çatışma yönetilmediğinde, yaşanabilecek temel sorunlar da artabilmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimlerinde uygulamalar, çatışmanın artmasını önlemek kapsamlı olmalıdır. Başka bir açıdan ise çatışmanın önlenmesinde bir takım uygulamalar, çatışmada sorun yaratmaktan ziyade çözümleyici çalışmaları yapmak için geliştirmek demektir. Bu amaçla çatışma yöntemi tek başına yeterli olmayıp, çatışma çözüm yöntemleri aynı şekilde uygulanması gereken unsurlar arasında yer edinmektedir (Kösehan, 2005).

2.4. Çatışma Türlerinin Yönetim Kapsamında İrdelenmesi

Çatışma yönetiminde başarı için çatışmanın türlerinde başarının sağlanması, daha çok hedeflenen konulardan biridir. Bu durum, çatışma yönetiminde daha spesifik çalışmaları yapabilmek açısından önemlidir. Çatışma türleri genel bağlamda yıkıcı ve yapıcı çatışma, ortaya çıkma şekillerine göre potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmalar, çatışmanın organizasyon bünyesindeki yerine göre dikey, yatay, sosyal ve komuta kurmay çatışmalar, çatışmaya taraflarla ilgili sınıflandırma kapsamında ise kişinin kendi kendisiyle, kişiler arası, kişiler ve gruplar, gruplar arası, örgütler arası ve farklı örgütlerdeki kişiler arasındaki çatışmalar yapılabilmektedir (Sunay, 2020). Bu çatışma türleri geniş kapsamda incelenmektedir. Dolayısıyla çatışma türlerinin her biri, çatışma yönetimleri arasında ayrı şekilde değerlendirilebilmektedir. Çatışma yönetiminde önem taşıyan hususlara yönelik incelendiğinde, çatışmayı optimum düzeyde tutma ve çatışma meydana geldiğinde ise çatışma türlerine yönelik

farklı metotları aynı şekilde belirlemek demektir. Bu amaçla çatışma yönetiminde etkili stratejilerin geliştirilmesinde temel konu, gerekli teşhisleri yapma, müdahalelerde bulunma, çatışma kapsamlarına göre gruplara ayırma ve etkililiği sağlama odaklıdır. Burada geri besleme bu konulara istinaden önemli faktördür. Makro seviyede etkili stratejiler bu durumlara istinaden belirlenebilir (Oktay, 2016: 1147).

Çatışma yönetiminde etkili stratejilerin geliştirilebilmesi açısından teşhisler, ölçme ve analiz yöntemlerini geliştirmekle başlamaktadır. Çatışmaya müdahale aşamasından önce önemli faktörlerdendir. Müdahale aşamasında süreç ve yapı konusu dikkate alınmaktadır. Burada ne şekilde müdahalede bulunulacağı, çatışmanın derecesini bilme ve yönetimi bir şekil oluşturma yaklaşımı önemlidir. Etkili bir çatışma yönetimi açısından bireye, gruba ve örgüte göre çatışma yönetimleri yapılmalıdır. Dolayısıyla bunlar gereğince çatışma yönetimi, donanımlı yöneticilerin olmasını gerektirmektedir. Çatışmada olumlu yönlerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi gibi faktörler göz önünde bulundurulduğunda, faydalı olabilecek ölçütlerde bir yönetim, bu amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş olmalıdır (Oktay, 2016: 1147; Seval, 2006: 252). Bu kapsamda çatışma yönetiminin bir işlevi olarak örgütlerde optimum düzeyde tutulması, özellikle de çatışma türlerine yönelik bir yönetimi gerçekleştirmek demektir.

2.4.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar ve Yönetimi

Fonksiyonel çatışma, organizasyon performansını artırmakla birlikte, işletme bünyesine de fayda sağlayan gruplar arası bir çatışma ortamını temsil etmektedir. Çatışmalar genel bağlamda görev odaklıdır. Fonksiyonel çatışmada verilen kararlar, işin sonuçlarını etkin ve olumlu çerçevede etkilemektedir (Gibson ve diğerleri, 2012). Örnek üzerinden ifade etmek gerekirse şayet, düşük gelirli ailelere sağlık hizmetinin sunulmasında en etkili yöntemlere ilişkin çatışma yaşanabilmektedir. Her iki bölüm de hedefe ulaşma bağlamında çalışmaya yönelse de, çözüm üretmede ortak bir fikirde uzlaşmaya yönelmeyebilmektedir. Ancak sonuç her ne olursa olsun, çatışmanın çözüme ulaşması konusundaki başarıyla birlikte, düşük gelirli ailelere muhtemel ölçekte daha iyi bir sağlık hizmeti de sunulabilecektir. Örgütlerde bu çeşit fonksiyonel çatışmalar gerçekleşmeden, örgüt içi değişimler de aynı şekilde gelişme kazanamayacaktır.

Fonksiyonel çatışmalar yoksa şayet, ortamda durgun süreçler işlev kazanacaktır. Dolayısıyla fonksiyonel çatışmalar, bir çeşit yaratıcı gerginlik etkilerini de artıracaktır (Gurbanova, 2019: 21). Buna göre yönetimde fonksiyonel çatışmanın olduğunun söylenebilmesi için ise şu kriterler, çatışma yönetimi gereğince önemli faktörler olarak belirtilebilmektedir (Balcı, 2010: 15):

- Yaratıcılıkta ve yenilikte güdüleyici faktörleri artırma anlayışı yönetim amacıyla geliştirilen önemli konulardır.
- Grup üyeleri açısından ilgi ve merak teşvik etme konusu yönetimde önemli birer faktörlerdir.
- Öz eleştirilere ve değişimlere ortam hazırlaması açısından yönetim çalışmalarının fonksiyonel çatışmalara değinmesi/geliştirmesi gerekmektedir.
- Yönetimde detaylı çalışmalar sonucunda problemler etkin açığa çıkarılabilmekte ve gerilim serbest ölçüde gösterilebilecek bir faktör haline getirilebilmektedir.

2.4.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar ve Yönetimi

Ortaya çıkış şekilleri açısından çatışma türleri, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde gruplandırılabilir. Bunlardan potansiyel çatışma, kıt kaynaklarda işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlerin daha verimli şekilde işletmede kullanılmasını, dolayısıyla da yönetimini gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Algılanan çatışma, birey veya gruplar aracılığıyla çatışma kaynaklarının etkenlerini tespit etme ve çatışmayı henüz artmadan yönetmedir. Hissedilen çatışmada yönetim, tarafların olaylar karşısında duygularını belirlemeyle birlikte yönetimlerini de aynı şekilde yapabilmek demektir (Gurbanova, 2019: 20). Açık çatışma ise çatışma sürecinde tarafların fiili olarak gösterdikleri davranışlardır. Çatışma yönetiminde açık çatışma yönetimleri böyle bir durumda, taraflar arasında şiddet kullanımına kadar giden durumların yaşanmasına neden olabileceğinden, önlemlerin de aynı ölçüde etkin bir yönetim ile sonlandırılması demektir (Koçel, 2003).

2.4.3. Taraflarına Göre Çatışmalar ve Yönetimi

İşletmeler açısından çatışma türleri, çatışmaya taraf olabilecek ilgililerle ilgili bir takım süreçleri yönetmek demektir. Aynı ayrı bireyler ya da gruplar tarafından çatışma nedeni ve kaynakları, çalışma ortamından verimin alınabileceği uygulamaların gerçekleştirilme potansiyeli anlamına gelmektedir. Taraflarına göre çatışmalarda yönetim, çalışanların etkileşimleri ve özellikle de lider-üye etkileşimlerinden kaynaklı meydana gelebilecek sorunların çözülmesi demektir. Çatışma türleri bu kapsamda taraflar arasında lider yönetiminin de potansiyelini şekillendirmektedir (Güney, 2015). Taraflarına göre çatışma yönetimlerinde öncelikli olarak gruplandırmalar yapılmalıdır. Kişiyi, gruba ya da kişi-grup ilişkisinde çatışmalar bu çerçevede, yönetim kapsamında değerlendirilmesi ve aynı şekilde etkin stratejilerle yönetimin sağlanması gereken çalışmalardır. Örgütler bir takım çalışmaları gereğince faaliyetlerini, olumsuzlukları ortadan kaldırma üzerine yapmalıdır. Bir başka açıdan örgütsel birimlerin yönetimlerinde, liderlerin ve üyelerin etkileşimleri açısından değerlendirmeler yapılmaktadır. Lider-üye ve üye-üye etkileşimleri ise, taraflar arasında yaşanabilecek çatışmaları azaltmada aracı yönetimlerdir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014).

2.4.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar ve Yönetimi

Organizasyondaki yerlerine göre çatışmalar kapsamında dikey, yatay, uzman-yönetici ve merkez-şube çatışması incelenmektedir. Dikey çatışma, farklı hiyerarşilerde ve özellikle de hiyerarşi seviyesindekilerde, ast ile yönetici arasındaki çatışmadır. Bu çatışmalardan kaynaklı sorunların çözülmesinde, farklı düzeylerde görev alan kişilerin arasında bir çatışma yönetimi gerekmektedir. Dikey gruplaşma sorunları ortadan kaldırılması gereken önemli konulardandır. Aksi halde örgütlerde liderlerin kendilerini güçlendirme arayışları, alt kademelerde olanlarla işbirliğini yapmalarını da önlemektedir. Dikey çatışma durumları bu açıdan yönetilmesi gereken en önemli konular arasında yer almaktadır (Yeniçeri, 2009).

Yatay çatışma, örgütte aynı hiyerarşi üyeleri arasında yaşanmaktadır. Bu çatışma etkisi ve sonuçları, eşit hiyerarşi düzeyinde görülmektedir. Personel arasındaki çatışma örneği

üzerinden incelendiğinde, yönetim sürecinde başarı sağlanmadığı takdirde, kişiler arasında çatışma büyümekte sorunlar da daha çok etkisini gösterebilmektedir. Çalışma performansı ve çalışanlarda işten ayrılma istekleri artabilmektedir. Uzman-yönetici için çatışma ise, uzmanın bilgili ve deneyimli olmasının sonucu olarak yöneticiyle yaşayacağı sorunları da artırmak demektir. Bu çatışma yönetilemediği takdirde, başarısızlık da aynı şekilde organizasyon bünyesine yansımaktadır. Merkez ve şube çatışmaları ise, özel konu ve kapsamlarda genel durumun bilgilendirilmesini sağlamak yerine çatışmayı artıracak etkenlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Yönetimde etkinlik olmadığı zaman, bu sorunlar fazlasıyla görülebilmektedir. İşlevsel çatışma böyle hususlarda yaygındır (Balcı, 2010: 26). Bu nedenle organizasyon bünyesindeki yerlere göre çatışma faktörü dikkate alınmalı ve aynı şekilde yönetim işleyişi üzerinde durulmalıdır. Aksi halde organizasyon içerisindeki yerlere göre çatışma faktörü, organizasyonlarda etkileşimden kaynaklı verimin alınmasını azaltmaktadır.

2.5. Çatışma Yönetimi Davranışlarına İlişkin Modeller

Çatışma yönetim şekli, birey ya da örgüt gelişimlerinde pozitif sonuçları yakalamak ve ayrıca negatif durumları önlemek amaçlıdır. Böylece çatışma kapsamı ve sonuçları, tercih edilen yönetim şekline göre yorumlanmaktadır. Yönetim davranışları, yöneticilik tarzları ile yakından ilişkilidir. Her yöneticinin kendine özgü bir metodunun olduğu, karar verme sürecinde ise bunun etkilerinin organizasyon bünyesine yansıdığı kabul edilmektedir. Bir karar verme aşamasında bu durum önemlidir. Çatışmayı zamanında belirlemeyle birlikte başlayan ve önlemleri de aynı şekilde almayla birlikte devam eden süreçler gereğince bu çatışma, yönetimde farklı önceliklere sahiptir. Yönetici ile astlar, önemli farklılıklarıyla birlikte organizasyon bünyesinde bulunsalar da çatışmanın yaşanmasında davranışları önemli bir yere sahiptir. Önemli derecede farklılıklar yönetici ile ast arasında varsa eğer, çatışma durumları da artabilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 221). Diğer yandan farklı yönetim biçimlerinin de kullanılması, sorunlara yöneticiler tarafından bakılması açısından kendi algılama biçimi dışında metodları geliştirmeyi gerektirmektedir. Burada ise bazı anlaşmalar, davranışların takip edilmesi ve desteklenmesi bağlamında önemli bir faktördür (Eren, 2003). Dolayısıyla çatışma davranış modelleri üzerinde durulduğunda, etkin bir yere sahip olduğu ifade

edilebilmektedir. Bu davranış modelleri genel bağlamda belirli konulara yönelik önem kazanmaktadır. Bu tür farklı unsurlar, şu maddeler halinde sıralanabilir:

- Problem çözme kapsamlı yönetim,
- Uzlaşmacı yönetim,
- Zorlama odaklı yönetim,
- Kaçınma odaklı yönetim,
- Taraflar arasındaki uyumluluk bağlamında yönetim.

2.5.1. Problem Çözme Odaklı Yönetim Davranışları ve Sonuçları

Problem çözme, taraflar arasında yapılan işbirliklerini ifade etmektedir. İki tarafın kabul edilir bir ölçüde çözüm üretebilme çalışması, bilgi alışverişlerinin taraflar arasındaki farklılıklarını önlemekle sağlanmaktadır. Bu strateji uygulamada temel kural, her iki taraf için de kartların net bir şekilde ortaya koyulmasını sağlamaktır. Yine aynı şekilde her iki tarafın da ne yapabileceği konusuna ilişkin sınırlar çizilmektedir. Farklı bakış açıları da böylece geliştirilebilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 223). Problem çözme hedefli çatışma yönetimleri, kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgilerine ve ihtiyaçlarına yönelme derecelerinin fazla olması halinde gelişen çatışma yönetim tarzlarıdır. İki taraf için kabul edilebilecek etkili bir çözüm, taraflar arasındaki farklılıkların incelendiği, bilgi alışverişinin yapıldığı ve açıklık davranışlarında ağırlıkların hissettirildiği çatışma yönetim şeklidir (Psenicka ve Rahim, 2002).

2.5.2. Uzlaşmacı Yönetim Davranışları ve Sonuçları

Uzlaşmacı çatışma yönetimlerinde taraflar hem kendi hem de karşı taraflarda ilginin ve ihtiyaçların gösterdiği önemle orta derecede bir duruma işaret etmektedir. Buna göre taraflar arasında karşılıklı bir kabule dayanan karar alma işlemleri yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle ise “verme ve alma” kapsamında bazı şeylerden vazgeçme davranışları da bir anlamda, çatışma çözme tarzlarından biridir. Taraflardan herhangi biri, tercih edilen bir takım sonuçları elde edemeyen, kazanan ya da kaybeden taraf bulunmadığı takdirde ise, kazananın ya da kaybedenin olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Oktay, 2019:

1148). Bu açıdan karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşma mantığına dayanan yönetim şeklidir. Tarafların kendi amaçlarından fedakârlık göstermesi gerekmektedir. Bu şekilde çatışma bağlamında açık ve kesin bir galip olmamakla birlikte, mağlup da yaşanmamaktadır. Nispi güçlere bağlı sonuçlar gözlemlenmektedir. Bu yöntem geçici bir çatışma yöntemini ifade etmekle birlikte, taraflarda yeniden çatışma durumu görülebilmektedir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 223).

2.5.3. Zorlama Odaklı Yönetim Davranışları ve Sonuçları

Zorlamada ilişki yerine amaçlar ön plana taşınmaktadır. Çatışmayı çözümleme aşaması, belirli bir çözüm önerisini ortaya koymada zorlamaya dayalı bir metottur. İş adamlarının, politikacıların, yöneticilerin bu yolu fazlasıyla tercih ettikleri bilinmektedirler. Tarafların birisi zorla kazanan durumunda bulunmaktayken diğer taraf devamlı olarak kaybetmektedir. Zorlama yönetimlerde bir tarafın da alttan alması gerekmektedir. Burada genel olarak hiyerarşik üstünlüğü olanların, fazlasıyla uyguladıkları bir yöntemdir. Buna göre kazan-kaybet taktiği kullanılmaktadır. Bir tarafın genel bağlamda üstünlüğü, diğer tarafın haklarını isteyememesi anlamına gelmektedir (Çarman, 2015: 25). Kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurulması, zorlayıcı tarzını geliştiren bireyin kendi amaçlarına da aynı şekilde ulaşması demektir. Burada güç kullanma anlayışı, ciddi sonuçlarıyla etkisini göstermektedir. Taraflardan birisinin kazanmak amacıyla her yola başvurulması, diğer taraf için zarara uğramak demektir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 223).

2.5.4. Kaçınma Odaklı Yönetim Davranışları ve Sonuçları

Çatışma yaşandığında yöneticinin kayıtsız kalması ve net bir tutumu da göstermemesi, kaçınma odaklı yönetim davranışlarına işaret etmektedir. Taraflar için değerlendirmesi önemsiz gösterilmektedir. Ciddiye alınmadığı takdirde de çatışmalar büyümektedir. Buna göre kaçınma odaklı yönetim şekilleri, ciddiye alınmama, katılım eksikliğine neden olma ve aynı şekilde yeni çatışma alanlarını doğurmaktır. Dolayısıyla her iki tarafın kaybettiği bir sonuç gelişmektedir. Kaybet-kaybet şeklinde bir durum gözlemlenmektedir (Psenicka ve Rahim, 2002). Kaçınma davranışı aynı şekilde

görmezden gelme durumlarıyla da ilgili açıklanmaktadır. Kaçınma odaklı yönetimi destekleyenlerle birlikte süreçler daha zorlu bir sonuç doğurmaktadır. Çatışma davranışı gösteren insanlar, aynı şekilde problemlerin üstesinden gelmedikleri takdirde ve kaçınma durumu yönetsel ölçüde çözülmediği sürece sonuçların da daha problemli olabileceği belirtilebilmektedir. İnsanların bilişsel yapılarındaki farklılıkların sonucunda kaçınma durumları görülebilmektedir. Buna göre kaçınma odaklı yönetim davranışlarının etkileri ve sonuçları, organizasyon açısından iyi bir sonuç doğurmamaktadır (Arslan, 2005; Psenicka ve Rahim, 2002).

2.5.5. Taraflar Arasında Uyumluluk Açısından Yönetim Davranışları ve Sonuçları

Taraflar arasında yaşanabilecek çatışma, taraflardan en az birinin bir anlaşmazlığa neden olmasıyla başlamaktadır. Taraflar arasında uyumluluk konusu ise herhangi bir çatışmanın yaşanmaması ya da çatışma durumlarının iyi bir şekilde yönetilmesiyle sorunların da aynı ölçüde azaltılması demektir (Çarman, 2015: 25). Bu strateji genel bağlamda yatıştırma ya da yumuşatma şeklinde ifade edilmektedir. Karşı tarafın yatıştırılması açısından çatışmayı azaltma, iki taraf arasında ortak noktalara odaklanılmasını gerektirmektedir. Uyumluluk tarzı, toplum içerisinde olmayı sevmekle birlikte, çatışmalarda arayış bulan tarafları ifade etmektedir. Çatışmayı çözümüyle ise böyle bir durumda, fedakarlığın gösterilmesi, ödün verme yaklaşımının benimsenmesi anlamına gelmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 224).

Taraflar arasında uyumluluğun sağlanmasında gereklilik, sorunun genelde astlar ve üstler arasında yaşanmasından dolayı, durumu kurtarıcı önlemleri almayı gerçekleştirmek hali ile açıklanabilmektedir. Durumu kurtarmada izlenen strateji, bürokratik yapıya sahip olan yerlerde, üstler ile astlar arasında görülen güç mesafesinin de uzak olmasından dolayı, astların genelde boyun eğmelerini gerektiren uygulamalarda bulunmaları anlamına gelir. Uyma stratejisi böyle bir durumda, karşı tarafla olan ilişkinin korunması ve sürdürülmesi amacıyla süreci yönetmektir. Çünkü ilgilerin ve ihtiyaçların temelindeki asıl faktör, ast-üst ilişkilerini en iyi şekilde yönetebilmek anlamına gelmektedir (Karip, 2003).

BÖLÜM 3: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Liderlerin Çatışma Yönetim Becerileri ve Önemi

Yönetim gerekliliği ve amacı, elde bulunan bütün kaynakların verimli ve etkin şekilde kullanılabilmesinde kararların alınması ve uygulanması durumunu ifade etmektedir. Bu amaçla en önemli kararlar ve uygulamalar, en önemli karar alma mekanizmasının yönetici olmasından dolayı, yönetimi de aynı ölçüde destekleme ve geliştirme demektir. Yönetici, gücünü yetkiden almakla birlikte, etkili bir yönetimin de ortaya koyulabilmesinde, bazı kişisel özelliklerin taşınması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgüt bünyesinde belirlenen hedeflere ulaşma ölçüsünde birey ve grup davranışları da yönetime ilişkin farklılaşabilir. Burada ise lider önemli bir yere sahiptir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 130). Dolayısıyla bireylerle gruplar arasında yaşanabilecek sorunları önleme stratejileri, yönetimdeki başarının bir sonucudur.

Yönetim alanı içinde liderlik, yönetimde başarı gereğince çalışanlar arasında çatışmanın yaşanmasını önleme odaklıdır. Diğer bir ifadeyle liderlik, bir grup insan tarafından belirli amaçlar çerçevesinde toplanması ve bu amaçların gerçekleştirilmesi nezdinde, onları da harekete geçirmeye dönük bilgilerin ve yeteneklerin toplamını belirtmektedir. Liderlik bu açıdan örgüt üyeleri tarafından ilgili kişiler için kullanılmaktadır. Kişisel özellikleriyle ortaya çıkan, her yöneticinin lider olamayacağı ya da her liderin yönetici olamayacağı bir görevdir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 128; Tekarslan, 2000).

Liderin en önemli görevi, insan kaynağının örgütler için önemli olması, ancak insanların iş görme süreçleri açısından fikirlere, amaçlara ve beklentilere göre çatışmalar yaşaması durumunda, liderin etkisi ve çatışma yönetimi, insan ilişkilerine dayalı bir sonuçla karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle lider, profesyonel yönetici olmakla birlikte, örgütte yaşanan çatışmaları, örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönetmedeki başarıyla açıklanmaktadır. İletişim için açık ve adaletli olunması da aynı şekilde çatışmanın teşhis edilmesi, uygun strateji ile belirlenmesi, kararlılıkla uygulanması gereğince faaliyetleri gerçekleştirme demektir (Yılmaz ve Görecek, 2019: 2778).

Dolayısıyla lider, çatışma olması halinde uygulamaları aynı düzeyde geliştiren ve sorunları çözümleyendir. Bu nedenle lider, bu iş için genel özellikleri ve becerileri taşımalıdır. Burada temel beceri kaynağı, iletişim becerisi gelişmiş, yeniliğe ve gelişmeye açık, takım halinde çalışmaya açık olan elverişli liderler aracılığıyla işlemlerini yapmaları şeklinde belirtilebilmektedir. Bir takım beceriler, çatışmanın yönetim sürecinde daha etkin olmaya yardımcıdır. Buna göre sosyal, kavramsal ve yönetsel beceriler, liderlerin çatışmaları başarılı şekilde yönetmeleri açısından gerekli faktörlerdir (Maral, 2016: 98).

3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Çatışma Yönetim Stratejileri Açısından Ölçülenmesi

Lider-üye etkileşimi, örgütsel neticeler açısından önemli olduğu düşünülen etkileşim türü olarak belirtilebilmektedir. Lider üye etkileşiminde davranışsal boyut, farklılıkların etkili hale geldiği standart bir lider anlayışından daha belirgin özelliklerin geliştirilmesi önemi üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda lider-üye etkileşimleri, yönetim stratejilerinde daha farklı ve spesifik uygulamaların da yapılması demektir (Güler, 2019: 1143; Savran, 2009: 26).

Farklılaşma temelinde üyeler iki ayrı küme oluşturması durumu gözetilerek değerlendirilebilmektedir. Grup içerisinde ya da grup dışında üyeler şeklinde oluşturulan gruplar açısından özellikle de grup içinde yer alan liderler ile ilgili olarak davranışlar, güveni, sevgiyi ve saygıyı temsil etmektedir. Diğer gruba oranla daha kaliteli etkileşim, grup içindekilerde vardır. Grup dışındakileri temsil eden üye gruplarının liderlerle aralarında daha fazla resmiyetin olmasından dolayı saygı bulunmaktadır. Bu ise olumsuzlukların daha fazla görülmesine ve ayrıca etkileşim kalitesinde de düşüslere neden olmaktadır (Güler, 2019: 1143). Lider-üye etkileşim kalitesinde belirleyici faktörler ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Fındıklı Afacan, 2012: 101-102):

- Liderin beş temel güce sahip olduğu bilinmektedir. Bunlar ise örgütün yöneticiye sağladığı yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü olmakla birlikte,

yöneticinin bireysel bağlamda karizmatik gücü ve uzmanlık gücü de bulunmaktadır. Lider ve üye arasındaki etkileşim, kaliteli düzeyde olmalıdır. Etkileşim sürecinde olumlu davranışların gösterilmesinde bu konu önemli bir yere sahiptir.

- Örgütsel stratejilerin lider-üye etkileşimi açısından etkinliği, lider astlarında davranış biçimlerinin de değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu davranışlar ise gösterilecek tavır açısından, örgüt stratejilerine uygunluğu temsil etmesi anlamına gelmektedir. Liderin örgütün stratejileriyle uyumlu kalitesi, lider-üye etkileşimi dâhilinde yorumlanmaktadır. Örgütsel stratejilerin temelinde ise çatışma yönetimi vardır. Çatışma yönetim davranış modellerinin örgütsel stratejilerle uyumluluğu, liderlerin yönetim şekillerini de bu yönde geliştirmelerini gerektirmektedir. Aksi halde örgütsel stratejiler, ast-üst ilişkilerinde etkileşimin kalitesine dayalı metodu belirlemek anlamına gelmektedir.
- Lider-üye etkileşim kalitesi açısından bireysel ve demografik özellikler de önemli yere sahiptir. Liderin benzerlikten veya kişisel bir takım özelliklerinden kaynaklı etkilenmeler, lider ve ast aynı cins değillerse şayet, etkileşimin kalitesinde de azalma yaşanmaktadır. Genelde orta ve üst kademedeki yöneticiler açısından kadınların da erkeklere oranla daha dezavantajlı oldukları belirtilebilmektedir. Bu bağlamda demografik benzer özellikleri kapsayan tarafların kültürel açıdan daha çok korumacı özelliklerde olduğu da aynı şekilde bilinmektedir. Buna göre lider-üye etkileşimlerin de kalite, kültürel olarak da farklılıkların etkilediği konulardır. Çatışma yönetimlerinde daha stratejik uygulamalar için kalitenin ifade edilenler dâhilinde dikkate alınması önemli yönleriyle açıklanabilmektedir.

Maddeler halinde sıralanan unsurlara ek olarak çatışma yönetim süreçleri, tercih edilen stratejilerle bağlantılı değerlendirilmektedir. Buradaki stratejiler, psikolojik güçlendirme algısını geliştirme, duygusal zekâ düzeylerini etkileme gibi konulara bağlı ifade edilebilir. Psikolojik güçlendirme araçları temelde uzlaşma stratejilerinin bir gereksinimidir (Kılıç, 2019: 47). Böyle bir açıdan lider-üye etkileşimleri, birçok

konuyla bağlantılıdır. Çatışmanın kaynaklarına göre stratejiler farklılaştırılmaktadır. Dolayısıyla bu hususlar çerçevesinde değerlendirmeler yapılmaktadır.

3.3. Sağlık Sektörü Bağlamında Lider-Üye Etkileşimi

Liderlerin özellikleri, lider-üye etkileşimleriyle bağlantılı olarak incelenmektedir. Çünkü liderler, etkileşim düzeyindeki seviyeyle bağlantılı değerlendirilmektedir. Lider-üye için etkileşim düzeyinin sağlık kurumları için boyutu, astlarıyla kurmuş oldukları iletişimlere gereğince önemli bir yer tutmaktadır. Lider ve üye arasında kurulan bağ ve zamanla gelişme gösteren benzersiz etkileşimler, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleriyle sonuçlanması açısından değerlendirilmektedir. Düşük kaliteli lider-üye etkileşimleri de taraflar arasında daha düşük karşılıklı etki göstermektedir. Belirlenmiş prosedürler, kurallar, standartlar, görevler, liderden gelen talimatlar gibi unsurlar, etkileşimlerin de yaşanmasında aracı unsurlardır. Bu nedenle etkileşimden yüksek düzeyde verimin alınmasının, üyelere olumlu birer sonuçların gözlemlenebileceği şekilde ortaya koyulmasının ve geliştirmede genel durumların etkin birer yansımalarıyla gösterilmesinin sonuçları fazladır (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 13).

Sağlık sektöründe liderlik, lider-sağlık çalışanı arasındaki etkileşimde belirli faktörlerin süreçleri etkilediği yönüyle değerlendirilebilir. Bu kapsamda özellikle liderlik faktörleri, liderlik algısına ilişkin değişmektedir. Başka açıdan ise liderlik, çalışanların kabul ettiği yönetim süreçleriyle bağlantılıdır. Liderlerin tutum ve davranışları, sağlık sektöründeki etkilerine yönelik farklılaşmaktadır. Liderlik algılarında değişimler ise, liderlerin sağlık çalışanlarına etkileriyle başlamaktadır. Yönetim süreçleriyle devam etmektedir (Keklik, 2012: 80). Sağlık kurumlarının kaliteli liderlere ihtiyaçları, teknolojiye ve insan kaynaklarına özel bir önemin verilmesini gerektirmektedir. Sağlık hizmetlerinde en iyi şekilde verimin sunulması, hastanelerde liderlik esaslarının belirlenmesi ve bu aşamada da lider- sağlık çalışanı arasındaki ilişkinin kurulmasını gerektirmektedir. Bu şekilde liderlik vasfının da önemi ve kapsamı, sağlık çalışanlarının daha iyi bir performans yakalamalarında aracı bir faktördür (Keklik, 2012: 80 ; Uğurluoğlu, Durukan Köse ve Köse, 2015: 241).

3.3.1. Lider-Üye Etkileşim Boyutları Açısından Sağlık Kurumları

Sağlık kurumlarında lider-üye arasındaki genel durumlar çerçevesinde etkileşim boyutları, kurumların kompleks yapılarına göre ve liderlik çeşitlerine göre değerlendirilebilir. Örneğin; Uğurluoğlu ve diğerleri (2015: 245)' ne göre, lider-sağlık çalışanı etkileşimi, liderlik türlerine göre farklılaşmaktadır. Burada ise hizmetkâr liderlik yaklaşımı, hizmet edilen kişilerin gelişmesine odaklanmaktadır. Lidere duyulan güvenin lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık, gibi konulara farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik açısından liderden beklentilerinin profesyonel saygıya, oluşturdukları vizyona, bilişsel güvene göre değiştiği ifade edilebilmektedir. Lider-üye etkileşimi bu kapsamda, liderden beklenen bir takım tutum ve davranışlara göre şekillenmektedir. Lider-sağlık çalışanı arasındaki temel ilişki de bu konular çerçevesinde incelenebilmektedir.

Lider-sağlık çalışanı etkileşimi, çalışan performansına yönelik sonuçlarıyla incelendiği takdirde, liderlik boyutları üzerinden değerlendirilebilmektedir. Bu hedefle etkileşimdeki unsur, çok boyutlu yapısıyla vardır. Etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı şeklindeki boyutlarla açıklandığında, liderle çalışanlar arasında karşılıklı hoşlanma olmalıdır. Diğer yandan görev odaklı ilişkileri geliştirmede başarılı olmalıdır. Birbirlerini desteklemelidir. Vefakarlık beklediği ölçüde çalışmalarını sürdürmelidir (Özer, 2019: 12). Çalışana saygı duymalı ve bunun ise profesyonel düzeyde saygı özelliklerinde olması gerekmektedir. Çalışanın emeğine duyulan saygı, liderlerin üyeleriyle etkileşiminde çalışan performansı açısından önemli bir konudur.

3.3.2. Lider-Üye Etkileşimlerinin Sağlık Kurumları Açısından Önemi

Hizmet sektöründe en önemli alt dallardan biri sağlık kurumlarıdır. Emek yoğun bir alan olmasından dolayı, günlük hayatta daha iyi şekilde anlaşılabilir, insan sağlığını ve aynı şekilde hayatını iyileştirme hedefli olduğundan, lider-sağlık çalışanı etkileşimleri de bu ölçüde önemli bir konudur. Sağlık sektöründe yönetim de bu konu dâhilinde lider-sağlık çalışanı arasındaki etkileşim gereğince hazırlanmalıdır. Sağlık kurumlarının kaliteli birer liderlere duydukları ihtiyaçlar temelinde hem teknolojik hem

de insan kaynakları gereği inceleme, daha kapsamlı çalışmaların aynı ölçüde yapılmasını gerçekleştirmek demektir (Keklik, 2012: 81). Sağlık kurumlarında bu tür konular gereğince liderin önemi yadsınamaz düzeydedir. Ancak en önemli faktörlerden biri de Özer, (2019: 12) çalışmasında değinilen performansla ilgilidir. Sağlık hizmetlerinde en iyi bakım, mesleki düzeyde bilgi ve beceri yönünden en iyi bilgi, malzeme kullanımlarında en uygun malzemelerin tercih edilmesi, sağlık hizmetlerinin zamanında verilmesi, eksiksiz yapılması, doğru ve güvenilir ölçüde yapılması, hastaya sunulması ve iletilmesi gibi birçok unsurlar gereğince lider-sağlık çalışanı etkileşimlerinde etkin performans yakalanmalıdır. Sağlık kurumlarında liderlerin sağlık çalışanlarıyla olan etkileşimlerindeki önem de bu hususlar dâhilinde çizilmektedir. Aynı şekilde Aslan ve Özata, (2009) tarafından yapılan çalışmada da lider-sağlık çalışanı arasındaki etkileşim, özellikle sağlık çalışanlarının performansları üzerindeki etkileriyle açıklanmaktadır. Ayrıca liderleriyle kendilerini yakın hissetmeleri de lider-sağlık çalışanı etkileşimi başarısıyla bağlantılıdır. Dolayısıyla lider-sağlık çalışanı etkileşimlerinde asıl faktörler, liderlerin yönetim anlayışlarının sonucunda gösterdikleri tutum ve davranışlara göre değişmektedir. Lider-sağlık çalışanı etkileşimlerinde asıl önem de bu konularla ilgili incelenebilmektedir.

3.3.3. Sağlık Kurumlarının Kompleks Yapısına Etkisi Açısından Lider-Üye Etkileşimi

Sağlık kurumlarının yapıları, diğer sektör kurumlarına oranla daha farklı, hassas ve aynı zamanda komplekstir. Hizmet sunumunu gerçekleştirme açısından faktörler, kompleks yapıda yönetiminde zorluğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla yönetim kapsamında sadece bir tek amaç için çalışmalar yerine getirilmemektedir. Aynı şekilde buna dayalı yönetim, lider ve çalışanlar arasında etkileşimin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Kompleks yapının daha iyi bir şekilde yönetimini sağlamak açısından en önemli faktörler arasında sağlık çalışanlarına yönelik uygulamaların da başarılı olması gerekmektedir. Dolayısıyla lider-sağlık çalışanı etkileşiminin sonuçları, kuruma etki edebilecek yönleriyle vardır. Bu etkiler ise özelde hem olumlu hem de olumsuz durumlara işaret edebilmektedir. Örneğin çalışanların vatandaşlık davranışını sergileme eğilimleriyle bireysel, örgütsel ve lidere de ilişkin özellikler, sağlık kurumlarına

doğrudan etki eden unsurlardır (Ürek, 2015: 67-70). Bu örnek açısından örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderin önemi arasında kurulan ilişkiler, sağlık kurumlarının kompleks yapısı üzerinde kolaylaştırıcı özellikleriyle lideri ön plana taşımaktadır.

Sağlık kurumlarının kompleks yapısı, liderlerin de önemine işaret etmektedir. Sağlık ortamında liderlik stratejilerine dayanılarak etkili liderlik açısından rehberlik, liderlik değerlerine, kültürüne, yeteneğine, örgüt bağlamı açısından dinamik ilişkilere göre bir takım farklılıklar zemininde etkilenmektedir. Lider bu şekilde kendine özgü nitelikleriyle birlikte sağlık kurumlarında yönetim açısından farklılık yaratmaktadır. Liderin gelişimsel yolculukları nezdinde, ekibe olan etkisi ve örgütsel farkındalık yaratabilecek potansiyeli, kurumun kompleks yapısında elde edilebilecek olumlu sonuçların kazanılması anlamını taşımaktadır (Al-Sawai, 2013: 286). Sağlık sistemlerindeki karmaşıklık, doğrusal nitelikte olmayan etkileşimler, birçok meslek grubunu barındırması ve bölümlerden oluşması aynı ölçüde liderlik çalışmalarının da yaygınlaştırması anlamına gelmektedir. Bu tür kompleks yapı açısından liderlerin konumları, farklı hastalık alanlarını gözetme, çok yönlü hedefleri ve aynı şekilde stratejileri belirleme, çok disiplinli personellerle bağlantılı kısıtlamaların da sonuçlarını dikkate alma açısından benzersiz özellikleri ve durumlarıyla bağlantılı bir yönde incelenmektedir. Sağlık sistemleri açısından büyük organizasyonlarda, alt kültürlü birçok grubun birbirlerini desteklediği ve birbirleriyle çalıştığı ifade edilebilmektedir. Bu nedenle liderlik, organizasyon çeşitliliği açısından bir bütün şeklinde de değerlendirme yapmayı ve personelin ortak hedefler doğrultusunda çalışmasını desteklemektedir. Buna göre verim açısından liderler, sağlık sistemlerine ilişkin yönetimde kompleks yapının da olumlu düzeyde etkilenebilmesine işaret etmektedir (Gün ve Aslan, 2018: 221).

3.3.4. Sağlık Kurumlarında Liderlik Çeşitlerinin Lider-Üye Etkileşimi Açısından Önemi

Liderlik çeşitleri ve sağlık kurumları açısından bunun etkileri, lider-sağlık çalışanı genel profili açısından önemlidir. Bu kapsamda Uysal ve diğerleri, (2012: 44-49) tarafından yapılan bir çalışmada katılımcı, demokratik, otokratik, liberal, karizmatik, işlemsel,

dönüşümcü ve paternalist liderlik çeşitlerinin, sağlık kurumlarında lider-sağlık çalışanı için sonuçları incelenmiştir. İş üretkenlik düzeylerine, yönetime ve algılanan liderlik tiplerine dayalı bir değerlendirmede, bunlar arasındaki ilişkinin liderlik çeşitlerine göre farklı sonuçlar verdiği kabul edilebilmektedir. Sağlık kurumlarında liderlik, tedavi hizmetlerinde büyük üretici görevini yerine getirmelerinden dolayı önemli yere sahiptir (Uysal ve diğerleri, 2012: 27). Sağlık çalışanlarının kaliteli hizmetler vermesi için liderlik çeşitleri de etkileşimlerin bir sonucu olarak önemli bir fonksiyondur. Burada temel hedef ve ölçütler, sağlık hizmetlerini üretme aşamalarını daha verimli düzeyde gösterme, bilgide işbirlikçi yapıyı, kolektif çalışmaları destekleme, en iyi ölçüde iletişim kurabilme, otoriteyi astlarına dağıtma, onların da kendilerine olan güvenlerini sağlayabilecek şekilde bir liderlik profilini geliştirme konuları, ihtiyaç duyma açısından önemli bir profildedir (Scott, 2010: 86).

Sağlık kurumlarında liderliğin önemli konuları arasında rekabet koşulları da vardır. Buna göre rekabetin küresel pazarda gün geçtikçe artması, insan kaynağının da en etkin şekilde kullanımını sağlamayı gerektirmektedir. Dış çevreden farklı girdilerin de alınması ve aynı şekilde dış ve iç çevrelerde değişimlerin takip edilmesi, sağlık kurumları açısından da önemlidir. Lider-sağlık çalışanı kapsamında bu tür durumların yansımaları, liderlerin süreci takip etmesi, değişimleri incelemesi, yenilikleri geliştirmesi gibi bir takım konular içinde değerlendirilebileceğini göstermektedir (Perlow ve Williams, 2003). Rekabet şartlarına uyumun sağlanması açısından bu konular ve ilişkilendirmeler, hayati derecede önemli bir örgütsel davranış olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlerde sessizliği ortadan kaldırmada bu yönde önemlidir. Liderin çalışanlarıyla olan etkileşimleri bu kapsamda örgütlerin daha aktif olması ve verimli sonuçlar alması için gereklidir (Çöp ve Öztürk, 2017: 41). Bir başka deyişle liderlerin etkisi ve liderlik çeşitleriyle bağlantısı, kurumların iş üretkenliğini ve sağlık çalışanlarının da iş görme potansiyellerini etkilemesi bağlamında daha önemli bir unsur haline gelmektedir (Uysal ve diğerleri, 2012: 35).

3.4. Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşiminin Çatışma Yönetimine Etkisi

Sağlık kurumu olan hastaneler, diğer farklı kurumlara göre daha nazik, hassas, güvenilir ve daha farklı bir hizmetin sunulmasını gerektirmektedir. Hastanelerde taleplerdeki ve isteklerdeki tutarsızlıklar ve belirsizlikler, hizmet sunum sürecinin oldukça karmaşık olması, hizmetlerin farklı ve daha büyük ekipler aracılığıyla eşgüdüm içerisinde sunulması gerekliliği, tıbbın ve teknolojinin hızlı bir gelişme ve değişme göstermesinden dolayı liderler ve üyeler de gerçekleşen etkileşim düzeyini önemli bir boyuta taşımıştır. Ancak bu tür durumlar aynı şekilde lider ile üye arasındaki etkileşimde, çatışmanın da yaşanabileceğini göstermektedir. Çatışma yönetimleri bu nedenle lider-üye etkileşimlerine bağlı şekillenebilmektedir (Ürek, 2015: 63). Sağlık kalitesi çerçevesinde hizmeti kullanacak hastanın sağlık durumunda destek, güven, saygı, anlayışa yönelik yüksek kalite, sağlık çalışanlarının sunması gereken hizmetlerdir. Ancak bu yönde sunulacak hizmetin yönetiminde lider, sağlık çalışanları üzerinde etkin bir performans göstermelidir (Güler, 2019: 1160; Ürek, 2015: 63). Çatışmayı önlemek açısından da bu konu önemlidir. Böylece sağlık sektöründe çatışma yönetimleri açısından maddeler halinde sıralanan şu yönetimler önemlidir:

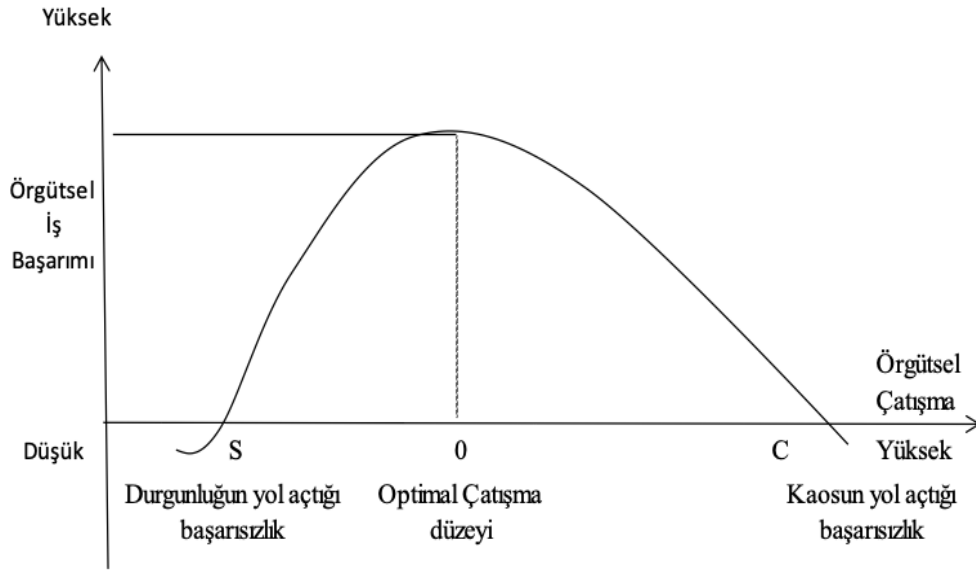
- Örgütsel nedenlerden kaynaklı çatışmaların önlenmesi açısından lider-üye etkileşimi,
- İşten kaynaklı nedenlerde çatışmaların önlenmesinde lider-üye etkileşimi,
- Bireysel nedenlerden kaynaklı çatışmaların önlenmesi açısından lider-üye etkileşimi,
- İletişim nedenlerinden kaynaklı çatışmaların önlenmesi açısından lider-üye etkileşimi.

3.4.1. Sağlık Sektöründe Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi

Liderlerin çalışanlara örgütsel destekleri, lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak işe yabancılaşmayı önleyebilmektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşiminde bu konu, örgütsel faktörlere yönelik sorunlar yaşandığında ve çatışmalar gözlemlendiğinde,

liderin tutum ve davranışlarına göre sorunların da daha hızlı şekilde çözümlenmesine ortam hazırlar. Aynı şekilde lider-üye etkileşimlerinde, örgütsel nedenlere bağlı yaşanan çatışmaların da azaltılması ve çözümleme becerilerinin geliştirilmesi, örgütsel desteğin lider aracılığıyla gösterilmesindeki başarıya işaret etmektedir (Tüzün, 2014: 20). Sağlık kurumları açısından çatışma kapsamında sorunlar genelde, görev süreçlerindeki zorlukların yanı sıra, görevde belirsizlikler, yoğun çalışmalar gibi temel konulara göre de yaşanabilmektedir. Ayrıca bu çatışmalar, sağlık disiplinine yönelik çatışmaların da bir kaynağı olabilmektedir. Çatışma etkenli konular üzerinden bunlar açıklandığında ise örgütsel nedenler kapsamında hastane idarecileri hastane düzeninden, hastane bakım hizmetlerini yürütme açısından da sorumlu tutulmaktadır. Böylece hizmetlere yönelik çatışmalar fazladır (Şahin ve Terzioğlu, 2009). Dolayısıyla örgütsel nedenlerden kaynaklı çatışmalar yaygındır.

Örgütsel nedenlerin bir sorun olarak devam ettiği ve çatışmanın olumlu bir düzey yakalayamadığı durumlarda ise iş memnuniyeti ve motivasyon, stresli bir çalışma ortamına sahip olan sağlık çalışanları için daha sorunlu bir boyut kazanacaktır. Murat, (2018) tarafından ifade edildiği üzere örgütsel çatışmanın birçok nedeni vardır. Çalışanlar arasında çatışmaların daha fazla artış göstermesi ya da çalışanların yaşadıkları problemlerin çözümlenmemesi halinde artışlar aynı şekilde yaşanabilmektedir. Çatışma ve rekabet, çatışma ve çalışma ortamı, çatışma ve görev yeri gibi değişen faktörlerin de yönetiminde lider-üye etkileşimleri olumlu bir düzeyde olabilmektedir. Şengül, (2017: 14) çalışmasında örgütsel çatışmaların azaltılmasında örgütsel iş başarımına yönelik değerlendirme yapılmıştır. Şekil 1’de gösterildiği üzere değerlendirilebilmektedir.



Şekil 1: Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı

Kaynak: (Şengül, 2017: 14)

Şekilde durgunluğun neden olduğu başarısızlıkta iş başarı eğiliminin çok az olduğu, optimal ölçüde çatışma düzeyinde örgütsel iş başarısının yüksek olduğu, kaosu neden olduğu çatışma sonucunda örgütsel çatışma oranının yüksek olduğu, iş başarısının da düşük olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda çatışma nedenleri ve sonuçları, örgütsel iş başarımıyla ilişkilidir. Örgütsel sorunların düzeltilmesi konusu, bu faktörleri içermelidir. Çalışanların performansına göre örgütsel iş başarısı da incelenmelidir.

3.4.2. Sağlık Sektöründe İşten Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi

Örgüt bünyesinde çalışanların işten kaynaklı sorun yaşamalarını önlemek açısından lider, örgütsel vatandaşlık davranışını kolaylaştırma ve örgüt performansını artırma açısından bir takım çalışmaları geliştirmeyi hedeflemektedir. Değişen iş koşullarının günümüzde artık etkisini fazlasıyla hissettirmesi, buna uyumun da aynı şekilde gösterilmesini gerekli kılmaktadır. Lider-üye etkileşimlerinin işten kaynaklı faktörlere etki etmesinde önemli unsur, işten aldıkları doyumla ölçümlenmektedir (Kavuncu, 2019: 31). Çalışanların aidiyet duygusuna bağlı artışlar, verimli düzeyde örgüt performansını artırmaya yardımcıdır. Örgütlerde astlar ile üstler arasındaki etkileşimin

sonucu olarak performans, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını da artırmada önemli bir yer tutmaktadır (Aygül, 2014). Çalışanların bu tür davranışlarının sonuçları, lider-üye etkileşimlerine yönelik dikkate alınabilmekle birlikte, çatışma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de özellikle sağlık sektörü için üzerinde durulan konulardan biridir. Gökçe ve diğerleri, (2017: 82-84) tarafından yapılan bir çalışmada, sinizm üzerinde durulmuştur. İnsanların tek motivasyon kaynakları olarak çıkarları olduğunu düşünen insanlar sinizm şeklinde değerlendirilmiştir. Burada en büyük neden ise çıkar çatışmasıdır. Liderin üyeler arasında yaşanabilecek bu sorununa ilişkin değerlendirmede bulunması, sinizmin de aynı şekilde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Sağlık sektöründe yapılan çalışma kapsamında sinizm, rol çatışmasından, rol belirsizliğinden, kişilerarası olumsuz davranışlarından gibi birçok faktörle ilgilidir. Buna göre çatışma kaynaklarında bu faktörler, çalışanların işten çıkma düşüncelerine etki eden bir konudur. Liderlerin, üyeler arasında yaşanabilecek sorunları dikkate alması, lider-üye etkileşimlerinin sonucunda gerekli takipleri yapması ve çatışmaların sorun haline gelmesini önlemesi, işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemek için gereklidir. Bu konu sağlık sektörü gibi karmaşık kurumlar için daha etkin bir konudur.

3.4.3. Sağlık Sektöründe Bireysel Nedenlerden Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi

Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşimleri, örgütsel vatandaşlık davranışını gerçekleştirme eğilimleri, temelde bireysel özellikler dâhilinde incelenmektedir. Liderlerin bireylerle ve çalışanlarla etkileşimi, liderin her bir üyesi ile bireyselleştirilmiş ilişkiyi geliştirmesiyle, lider ile üye arasında da etkileşimlerin, ikili ilişkiyi göstermesiyle bağlantılı olduğu ifade edilebilmektedir (Northouse, 2013). Liderin etkileşimleriyle çalışanların bireysel istekleri ve ihtiyaçları gibi hususlar, çatışma durumlarıyla bağlantılı değerlendirilmektedir. Buna göre lider, çatışmalarda çözümleme becerisini, liderlerin bireysel özellikleri ve çatışmada etki eden unsuru belirleyip yönetmesiyle sağlanabilmektedir. Ayrıca Ürek, (2015: 63) çalışmasında da değinildiği üzere insan faktörünün farklılaşmış özellikleri, organizasyonların tamamı için önemlidir. Çünkü çalışanların bireysel özellikleri, çalışan tutumunu etkileyen, eğitimsel değişkenleri içeren, çalışanlarda rol algısını yönlendiren, demografik özellikleriyle ilgili

farklılaşabilen, bireysel farklılıkların sonucu olarak çalışan yeteneklerini de değiştiren bir öneme sahiptir. Bireysel özellikler açısından lider-üye etkileşimi de böylece çalışanların bir takım faktörleri açısından değerlendirilmektedir. Liderlerin bu nedenle çalışanların bireysel özelliklerini de dikkate alarak çatışma yönetim becerisini geliştirmesi önemlidir. Çünkü çalışanın memnuniyeti, lidere güveni, örgütsel bağlılığı gibi faktörler, kendisine olan güven ve ihtiyaçların sonuçlarına göre iyileşmektedir. Bireysel yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşam dâhilinde etkisini gösteren çatışmanın çözülmesinde daha kompleks uygulamalar da bu ölçülerde değerlendirilmiş olmaktadır (Dinçel, 2019: 260).

3.4.4. Sağlık Sektöründe İletişimle İlgili Nedenlerden Kaynaklı Çatışmalarda Çözümleme Becerisi ve Lider-Üye Etkileşimi

Örgütsel çatışmanın kurum yapısı gereğince varlığı, iletişim açısından önemlidir. Burada çatışma yönetimi, iletişimden yeterli verimin alınması bağlamında dikkate alınmaktadır. İletişimi geliştirme, yaratıcı olma ve verim sağlama gibi özellikler, stratejik aktivitelerdir. Çatışma yönetimi iletişimle ilgili problemlerde, çatışmanın başlamasından sonlanmasına kadar bütün aşamalarında incelenmektedir. Çatışmanın bu aşamalarının sonucunda genel çerçevede işlevsel sonuç ve işlevsel olmayan sonuç üzerinde durulabilmektedir. İşlevsel olmayan sonuç, iletişimin olumsuz yönde etkilendiği, grup içerisinde de bağlılığın azalma gösterdiği bir yere sahiptir. Bu nedenle çatışma sonuçları çerçevesinde iletişimin zarar görmesi önlenmelidir (Kılınç, Hasdemir ve Ulusoy, 2018: 40).

Lider-üye etkileşimleriyle iletişim arasında da bir ilişki kurulabilmektedir. Bu kapsamda lider, iletişimlerde aksaklık meydana gelmesi halinde sorunların da artabileceğini bilmeli, bu amaçla, çatışma çözümleme becerisinde gelişebilecek sorunları belirlemelidir. Ayrıca lider, yaşanan çatışmaları da çözümleme kaynağında aracı bir unsur olarak yeterli ölçüde çatışmayla iletişimi de geliştirebileceğini ortaya koymalıdır. Taraflardan biri çatışmadan kaçmaya istekli iken, diğer tarafın da müdahale etme eğilimleri, çatışmanın en iyi şekilde yönetimiyle değerlendirilebilmektedir. İletişimden kaynaklanan algılama hataları, liderin stratejileriyle ve yönetim becerileriyle birlikte

özömlenebilmektedir (Göler, 2019: 1144; Kılınç, Hasdemir ve Ulusoy, 2018: 40). Diğeryandan Örek, (2015: 63) alışmasında, lider ile ast arasında yaşanabilecek iletişim bozukluğu, hizmet kalitesini de bozabilmektedir. Hastanın sağıık durumuna kadar etki etmesi açısından bu konu, sağıık kurumlarında hizmet kalitesinin de önemine işaret ettiğinden önemli bir yere sahiptir. Sağıık kurumlarında liderlerin astları ile birlikte karşılıklı destekleri oluşturmaları, güveni geliştirmeleri, saygıyı göstermeleri ve anlayışa yüksek oranda bağılı bulunan kaliteli ilişkiler kurabilme olanaklarından yarar sağlamaları gibi faktörler, lider-üye iletişimlerinin bir sonucudur. Dolayısıyla lider ile üye arasında kurulan iletişimin kalitesi, iletişim kaynaklı sorunların meydana gelip gelmeme durumuyla bağlantılı değerlendirilmektedir. Üyeler arasındaki iletişim de aynı oranda bu konularla sınırlandırılmış faktörlere temas etmektedir. Lider-üye iletişimindeki başarı da üyeler arasındaki iletişim de böylece çatışma yönetimiyle yararın elde edilebileceğı şekle dönüşmektedir (Yücel ve Kaynak Taşçı, 2008: 686-688).

BÖLÜM 4: UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında lider-üye etkileşiminin çatışma yönetimi açısından yeri ve önemi, sağlık kurumlarında hemşirelere yönelik, liderlerin çatışma yönetim davranışlarını tespit etmek şeklinde uygulanmıştır. Bu amaçla kamu hastanelerinden örnekler belirlenmiştir. İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan çalışan sayılarına göre örneklem sayısı hesaplanmıştır. Araştırma tanımlayıcı tipte tasarlanmış kesitsel ve nicel bir araştırmadır. Nicel bir araştırma olması ise verilerin ölçekler yardımı ile sayısal (nümerik) olarak elde edilmesidir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak hastanenin yoğun bakım, yataklı servisler, ameliyathane ve acil servis hemşirelerine anket formu dağıtılmıştır. Ankete yöneltilen cevaplar doğrultusunda SPSS “Statistical Package for the Social Sciences Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı” veri analiz teknikleri uygulanmış ve bulgular elde edilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Lider üye arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi davranışları sorun ortaya çıkaran konulardır. Liderler, üyelerini etkilerler ve bu durum grup içindeki çatışmayı etkileyen değişkenler üzerinde önemli bir etkiye sebep olmaktadır (Rahim, 2001: 150). Kurumlarda yönetici ve çalışanlar arasında ilişkilerin anlaşılmasının, var olan sorunların tespit edilip bu sorunlara doğru çözüm yollarının bulunmasının önemi giderek daha fazla artmaktadır.

Sağlık kurumu olan hastaneler diğer sektörlerdeki kurumlara göre daha karmaşık, hassas ve farklı hizmet sunmaktadır. Hastanelerde isteklerin belirsizliği ve tutarsızlığı, hizmetlerin büyük ve farklı ekipler halinde sunulması ile tıbbın ve teknolojinin hızlı değişim ve gelişim göstermesi lider ile üyeler arasında gerçekleşecek iletişim ve etkileşim düzeyinin önemini artırmaktadır. Çünkü lider ile üye arasında yaşanacak iletişim bozukluğu ve bunun neden olacağı çatışmalar sağlık hizmetleri sunumunun miktarını, kalitesini ve düzenini etkileyerek hizmeti alacak olan insanların sağlık

durumuna yansiyabilecektir. Bu nedenlerle araştırmanın temel amacı kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- **H1:** Lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi arasında ilişki vardır.
- **H2:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- **H3:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- **H4:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları iş yerindeki yönetsel pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.
- **H5:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.
- **H6:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- **H7:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **H8:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- **H9:** Hemşirelerin lider-üye etkileşim düzeyleri ve çatışma yönetimi davranışları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

4.1.2. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde kişisel ve demografik bilgiler, ikinci bölümünde lider üye etkileşimi ölçeği, üçüncü bölümünde örgütsel çatışma envanteri-II ölçeği yer almıştır.

Araştırmacı tarafından hazırlanmış olan sosyo-demografik veri formunda belirlenen kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu,

meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, iş yerinizdeki pozisyon ve meslekten memnun olma durumuna yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada hemşirelerin Lider-Üye Etkileşim düzeyini ölçmek için Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği/LÜE-12 (Multidimensionality of Leader-Member Exchange/LMX-MDM12) kullanılmıştır. Liden ve Maslyn, (1998) tarafından geliştirilen bu ölçek etki, katkı, vefa ve profesyonele saygı olmak üzere dört boyutu ele almaktadır. Bu ölçek her boyutta yer alan 3 maddeyle beraber toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği/LÜE-12 (Multidimensionality of Leader-Member Exchange/LMX-MDM12)'nin seçilmesinin nedeni; ölçeğin güvenilirliğinin, Liden ve Maslyn, (1998) tarafından .89 olarak hesaplanması ve bu ölçeğin diğer literatürlerde araştırmacılar tarafından sık kullanılıyor olmasıdır. Baş ve diğerleri, (2010: 1024) tarafından ölçeğin Türkçedeki güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa değerleri; etki boyutu için .920, katkı boyutu için .700, vefa boyutu için .864, profesyonele saygı boyutu için .903 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçek lider ile üyeler arasındaki iş etkileşimlerinin yanında sosyal etkileşimlere de açıklık getirmesiyle diğer ölçeklere göre daha güçlü olarak kabul edilmiştir

Araştırmada hemşirelerin çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek için Rahim, (1983) tarafından geliştirilen Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II) kullanılmıştır. Üstler, emsaller ve astlar arasındaki çatışma yönetim stillerini ölçmektedir. Likert tipi beş boyutlu ölçme aracı olan bu ölçek, 28 maddeden oluşup, üç (ROCI-II Form A, ROCI-II Form B, ROCI -II Form C) ayrı formu bulunmaktadır. ROCI-II Form A; kişilerin üstleri ile aralarında meydana gelen çatışmalarına odaklı, ROCI-II Form B; kişilerin astları ile aralarında meydana gelen çatışmalarına odaklı, ve ROCI -II Form C; çalışanların emsalleri ile çıkan çatışmalarına odaklıdır. Rahim, (1983) tarafından yapılan orijinal çalışmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı .72 ile .77 arasında bulunmuştur.

4.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı altı adet kamu hastanesinde (İstanbul SBÜ Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul SBÜ Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Avcılar Murat Körlük Devlet Hastanesi, Beylikdüzü Devlet Hastanesi, Bahçelievler Devlet Hastanesi ve Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi) çalışan kadın ve erkek hemşireler oluşturmaktadır.

İstanbul ilinde altı kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin araştırma evreni olarak seçilmesinin sebebi, araştırmaya katılan hemşirelerin ulaşılabilir olması ve sağlık çalışanı sayısı bakımından en büyük il olmasıdır. Araştırmacının da hemşire olarak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev almasıdır. Verilerin toplanmasında “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” kullanılıp, örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül yardımı ile belirlenmiştir.

$$n = Nt^2P(1 - P) / d^2(N - 1) + t^2P(1 - P)$$

n: Örnek kütle büyüklüğü (Örneklem alınacak kişi sayısı)

N: Anakütle büyüklüğü (Evrendeki kişi sayısı)

P: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

1-P: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (olasılığı)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer

d: Örneklem Hatası (Sapma)

Büyük örneklem ile çalışabilmek için olasılıklar 0,5 olarak alınmıştır. %95 güvenirlik ile ($\alpha=0.05$ hata ile) incelenen olayın görülüş sıklığının, gerçek popülasyon oranından %5 yüksek ya da %5 düşük olmasına razı olunduğu, diğer ifade ile $d=0.05$ örneklem hatası altında bu araştırma da yaklaşık 2766 çalışma evrenine göre minimum örnek büyüklüğü en az 337 olarak hesaplanmıştır.

4.1.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesi amacı ile SPSS “Statistical Package for the Social Sciences Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı” paket programı kullanılmıştır. Sosyo-demografik verilerin ve çalışmada kullanılan ölçeklerin değerlendirme kapsamında tanımlayıcı istatistikler (sıklık, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum) kullanılmıştır. Ölçekleri alt boyutlar halinde incelemek için ise faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Sosyo-demografik değişkenler ile ölçek değişkenleri arasındaki farklılıkların analizinde Bağımsız Örneklem t-Testi ve ANOVA (tek yönlü varyans) analizleri kullanılmıştır. İlişki ve etki analizleri kapsamında ise istatistiksel ilişki açısından Korelasyon analizi ve etki analizi amacı ile ise Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

4.2. Bulgular

Bu bölümde, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlere yer verilmiştir.

4.2.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle sosyo-demografik özelliklere yönelik frekans dağılımı belirlenmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1
Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu (n=409)

		Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz	Kadın	303	74,08
	Erkek	106	25,92
Medeni Durumunuz	Evli	194	47,43
	Bekar	215	52,57

Eğitim Durumunuz	Sağlık Meslek Lisesi	44	10,76
	Ön Lisans	80	19,56
	Lisans	219	53,55
	Yüksek Lisans / Doktora	66	16,14
Meslekteki çalışma süreniz	1-5 yıl	191	46,7
	6-10 yıl	116	28,36
	11 yıl +	102	24,94
Kurum içindeki çalışma süreniz	1 yıldan az	27	6,6
	1-5 yıl	218	53,3
	6-10 yıl	98	23,96
	11 yıl +	66	16,14
Yaş	18-25	64	15,65
	26-33	250	61,12
	34-41	72	17,60
	42-49	23	5,62

Çalışmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde; %74,08'inin kadın, %25,92'sinin erkek, medeni durumları incelendiğinde; %47,43'ünün evli, %52,57'sinin bekar, eğitim durumu incelendiğinde; %10,76'sının sağlık meslek lisesi, %19,56'sının ön lisans, %53,55'inin lisans, %16,14'ünün yüksek lisans/doktora, meslekteki çalışma süreleri incelendiğinde; %46,7'sinin 1-5 yıl, %28,36' sının 6-10 yıl, %24,94'ünün 11 yıl ve üzeri, kurum içinde çalışma süreleri incelendiğinde; % 6,6'sının 1 yıldan az, %53,3'ünün 1-5 yıl, %23,96'sının 6-10 yıl, %16,14'ünün 11 yıl ve üzeri olduğu, yaş grupları incelendiğinde; %15,65'inin 18-25 yaş, %61,12'sinin 26-33 yaş, %17,60'ının 34-41 ve %5,62'sinin 42-49 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların mesleki özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo 2**Katılımcıların Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu (n=409)**

		Frekans	Yüzde
Yönetim Pozisyonunun Olma Durumu	Evet	65	15,89
	Hayır	344	84,11
Pozisyon	Yönetici	38	9,29
	Çalışan	371	90,71
Liderlik Eğitimi Alma Durumu	Hayır	159	38,88
	Evet, örgün bir eğitim aldım (okulda ders olarak)	166	40,59
	Evet, yaygın bir eğitim aldım (seminer, kurs, sertifika programı)	84	20,54
Kurumdaki Görev	Yönetici	22	5,38
	Sorumlu Hemşire	33	8,07
	Servis Hemşiresi	109	26,65
	Yoğun Bakım Hemşiresi	127	31,05
	Acil Servis Hemşiresi	60	14,67
	Ameliyathane Hemşiresi	34	8,31
	Özel Dal Hemşiresi	24	5,87
Çalışılan Bölüm	Dahiliye	39	9,54
	Cerrahi	45	11
	Kadın Doğum	28	6,85
	Ortopedi	23	5,62
	Çocuk	30	7,33
	Yoğun Bakım	125	30,56
	Acil	64	15,65
	Psikiyatri	18	4,4
	Ameliyathane	37	9,05

Bölümdeki Hemşire Sayısı	1-5	26	6,36
	10-15	89	21,76
	16-20	110	26,89
	21-25	67	16,38
	25+	117	28,61
Bölümdeki Hemşire Sayısının Yeterliliği	Yeterli	267	65,44
	Yetersiz	141	34,56
Çalışma Şekli	Gece	54	13,2
	Gündüz	94	22,98
	Gece/Gündüz	261	63,81
Meslekten Memnuniyet	Evet	209	51,1
	Hayır	53	12,96
	Kısmen	147	35,94

Çalışmaya katılanların yönetsel pozisyonda olma durumları incelendiğinde; %15,89'unun yönetsel pozisyonda olduğu, %84,11'inin yönetsel pozisyonda olmadığı, iş yerindeki pozisyon incelendiğinde; %9,29'unun yönetici, %90,71'inin çalışan olduğu, liderlik konusunda eğitim alma durumları incelendiğinde; %38,88'inin almadığı, %40,59'unun okulda ders olarak aldığı, %20,54'ünün seminerlerden aldığı, çalışılan bölümler incelendiğinde; %30,56'sının yoğun bakımda çalıştığı, çalışılan bölgedeki hemşire sayısı incelendiğinde; %28,61'inin 25 ve üzeri, %65,44'ünün çalıştığı yerde hemşire sayısının yeterli olduğu, %63,81'inin gece-gündüz sistemde çalıştığı ve %51,1'inin mesleğinden memnun olduğu görülmektedir.

4.2.2. . Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ilk olarak açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Lider üye etkileşim ölçeğinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır.

Tablo 3
Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Faktör Analiz Sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Etki	m1	0,803	25,75
	m2	0,772	
	m3	0,787	
Vefa	m4	0,798	22,73
	m5	0,872	
	m6	0,852	
Katkı	m7	0,817	16,38
	m8	0,813	
	m9	0,788	
Profesyonel Saygı	m10	0,717	15,15
	m11	0,793	
	m12	0,787	
		Toplam	79,99
KMO Geçerliliği			0,917
Barlett		ki-kare	3534,36
		P	0,001

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri kabul edilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.917 olup yüksek değer tespit edilmiştir. Barlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olup 0.05 önem derecesinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu durum veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Faktör altında kalan madde olmadığından analizden ifade çıkartılmamıştır. Özdeğerleri 1 ve üzeri olan 4 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %79,99 'dur. Faktörler sırasıyla "Etki", "Vefa", "Katkı" ve "Profesyonel Saygı" olarak adlandırılmıştır. Tablo 3, Lider Üye Etkileşim Ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

4.2.3. Örgütsel Çatışma Envanterine İlişkin Faktör Analizi

Bu çalışmada Örgütsel Çatışma Envanteri Ölçeği' nde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır.

Tablo 4
Örgütsel Çalışma Envanterine İlişkin Faktör Analiz Sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı
Baskın Olma	m14	0,607	19,297
	m17	0,736	
	m21	0,507	
	m22	0,511	
	m24	0,561	
Kaçınma	m3	0,603	12,802
	m5	0,602	
	m9	0,770	
	m11	0,707	
	m13	0,669	
	m28	0,584	
Uyma	m8	0,720	11,589
	m10	0,684	
	m16	0,572	
	m19	0,554	
	m23	0,651	
	m26	0,820	
Uzlaşma	m2	0,668	10,213
	m25	0,757	
	m27	0,763	
	m1	0,540	
	m6	0,523	

Problem Çözme	m7	0,629	9,846
	m12	0,602	
	m18	0,725	
	m20	0,508	
		Toplam	63,747
KMO Geçerliliği			0,918
Barlett		ki-kare	5601,614
		P	0,001

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri kabul edilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.918 olup yüksek değer olarak tespit edilmiş ve Barlett küresellik testi 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Faktör yükü 0,5' in altında kalan ve birden fazla faktör ile ilişkisi bulunan "m4- Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım." ve "m15- Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum" ifadeleri analizden çıkartılmıştır. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Yeniden yapılan faktör analizinde Özdeğerleri 1 ve üzeri olan 5 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %63,75' tir. Faktörler sırasıyla "Baskın Olma", "Kaçınma", "Uyma", "Uzlaşma" ve "Problem çözme" olarak adlandırılmıştır. Tablo 4, Örgütsel Çatışma Düzeyine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5
Ölçek Puanları ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Etki Alt Boyut	3	,721
Katkı Alt Boyut	3	,785
Vefa Alt Boyut	3	,736
Profesyonle Saygı Alt Boyut	3	,845
Lider Üye Etkileşim Ölçeği	12	,927
Baskın Olma Alt Boyut	5	,742
Kaçınma Alt Boyut	6	,778
Uyma Alt Boyut	6	,698
Uzlaşma Alt Boyut	3	,627
Problem Çözme Alt Boyut	6	,724
Örgütsel Çatışma Düzeyi	26	,908

Ölçeklerin güvenilirliği için yapılan Cronbach's Alpha test istatistiği sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir. Bu istatistik değerinin 0,60'dan büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 47-48).

Tablo 6
Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Testi Sonucu

	Skewness	Kurtosis
Etki	-1,264	2,400
Vefa	-0,659	-0,052
Katkı	-0,932	1,016
Profesyonele Saygı	-1,819	2,270
Lider Üye Etkileşimi	-1,245	2,056
Baskın Olma	-0,909	1,073
Kaçınma	-0,243	-0,014
Uyma	-0,743	0,886
Uzlaşma	-0,589	0,230
Problem Çözme	-1,195	2,834
Örgütsel Çatışma Düzeyi	-0,856	1,302

Normallik testi için çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınarak, Örgütsel çatışma düzeyi puanları ve alt boyut puanları ile Lider üye etkileşim toplam puan ve alt boyut puanlarının -3 ile +3 arasında değer aldığı için normal dağıldığı görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre parametrik karşılaştırma testleri yapılacaktır.

4.2.4. Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerinin lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeyleri açısından nasıl bir ortalamaya sahip olduğu farklılık analizleri ile incelenmiştir. Bu amaçla cinsiyet gibi iki grubu olan özelliklerin kıyaslanmasında Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden daha fazla grubu olan özelliklerin analizinde ise ANOVA Testi kullanılmıştır.

4.2.4.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyete göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular Bağımsız Örneklem t Testi ile incelenmiş olup sonuçlar Tablo 7 de yer almaktadır.

Tablo 7
Cinsiyet ile Karşılaştırma

		Cinsiyetiniz			T Testi	
		n	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Etki	Kadın	303	11,90	2,21	-0,287	0,774
	Erkek	106	11,97	2,10		
Vefa	Kadın	303	10,32	2,41	0,094	0,925
	Erkek	106	10,29	2,67		
Katkı	Kadın	303	11,51	2,38	-1,046	0,296
	Erkek	106	11,79	2,25		
Profesyoneler Saygı	Kadın	303	12,01	2,20	-1,481	0,139
	Erkek	106	12,36	1,72		
Lider Üye Etkileşimi	Kadın	303	45,75	8,34	-0,723	0,470
	Erkek	106	46,42	7,80		
Baskın Olma	Kadın	303	20,09	2,68	-1,8	0,073
	Erkek	106	20,61	2,34		
Kaçınma	Kadın	303	21,42	3,49	-819	0,413
	Erkek	106	21,74	3,09		
Uyma	Kadın	303	23,27	3,46	-0,658	0,511
	Erkek	106	23,53	3,50		
Uzlaşma	Kadın	303	10,59	2,04	-0,925	0,355
	Erkek	106	10,80	1,98		
Problem Çözme	Kadın	303	24,64	3,22	-1,027	0,305

	Erkek	106	25,00	2,87		
Örgütsel Çatışma Düzeyi	Kadın	303	100,01	13,07	-1,157	0,248
	Erkek	106	101,68	12,02		

Etki düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Vefa düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katkı düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Profesyonele saygı düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Lider üye etkileşim düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Baskın olma düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kaçınma düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Uyma düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Uzlaşma düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Problem çözme düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Örgütsel çatışma düzeyleri açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.2.4.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerinden medeni duruma göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular Bağımsız Örneklem t Testi ile incelenmiş olup ve sonuçlar Tablo 8 de yer almaktadır.

Tablo 8
Medeni Durum ile Karşılaştırma

		Medeni Durumunuz			T Testi	
		n	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Etki	Evli	194	12,07	2,06	1,348	0,178
	Bekar	215	11,78	2,28		
Vefa	Evli	194	10,35	2,45	0,251	0,802
	Bekar	215	10,28	2,51		
Katkı	Evli	194	11,78	2,24	1,610	0,108
	Bekar	215	11,41	2,44		
Profesyonle Saygı	Evli	194	12,32	1,89	2,073	0,039*
	Bekar	215	11,90	2,24		
Lider Üye Etkileşimi	Evli	194	46,53	7,57	1,423	0,155
	Bekar	215	45,37	8,70		
Baskın Olma	Evli	194	20,70	2,52	3,543	0,001*
	Bekar	215	19,80	2,61		
Kaçınma	Evli	194	21,94	3,20	2,507	0,013*
	Bekar	215	21,11	3,51		
Uyma	Evli	194	23,72	3,19	2,11	0,036*
	Bekar	215	23,00	3,67		
Uzlaşma	Evli	194	10,86	2,04	2,054	0,041*
	Bekar	215	10,45	1,99		
Problem Çözme	Evli	194	25,48	2,80	4,706	0,001*
	Bekar	215	24,06	3,27		
Örgütsel Çatışma Düzeyi	Evli	194	102,70	11,96	3,427	0,001*
	Bekar	215	98,40	13,24		

*p<0,05

Etki düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Vefa düzeyleri açısından medeni durumlar arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katkı düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Profesyonele saygı düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Lider üye etkileşim düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Baskın olma düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Kaçınma düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Uyuma düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Uzlaşma düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Problem çözme düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir.

4.2.4.3. İş Yerinde Yönetmel Pozisyonda Olma Durumlarına Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş yerinde yönetmel pozisyona sahip olup olmama durumuna göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular Bağımsız Örneklem t Testi ile incelenmiş olup sonuçlar Tablo 9 da yer almaktadır.

Tablo 9

İş Yerinde Yönetmel Pozisyonunda Olma Durumları ile Karşılaştırma

		Yönetmel Pozisyon Olma Durumu			T Testi	
		n	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Etki	Evet	65	12,89	2,05	3,993	0,001*
	Hayır	344	11,74	2,16		
Vefa	Evet	65	10,98	2,27	2,4	0,001*
	Hayır	344	10,19	2,49		
Katkı	Evet	65	12,66	2,37	4,096	0,001*
	Hayır	344	11,38	2,30		
Profesyonelle Saygı	Evet	65	12,60	2,16	2,112	0,001*
	Hayır	344	12,01	2,06		
Lider Üye Etkileşimi	Evet	65	49,14	8,00	3,5	0,001*
	Hayır	344	45,31	8,10		
Baskın Olma	Evet	65	21,55	2,04	5,462	0,001*
	Hayır	344	19,97	2,62		
Kaçınma	Evet	65	22,72	2,40	4,11	0,001*
	Hayır	344	21,27	3,50		
Uyma	Evet	65	24,94	2,49	5,246	0,001*
	Hayır	344	23,03	3,54		
Uzlaşma	Evet	65	11,69	1,58	5,539	0,001*
	Hayır	344	10,45	2,04		
Problem Çözme	Evet	65	26,98	2,03	8,853	0,001*
	Hayır	344	24,31	3,12		
Örgütsel Çatışma Düzeyi	Evet	65	107,89	8,63	6,926	0,001*
	Hayır	344	99,03	12,99		

*p<0,05

Etki düzeyleri açısından iş yerinde yönetmel pozisyonunda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Yönetici pozisyonunda

olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Vefa düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Katkı düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Profesyonelle saygı düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Lider üye etkileşim düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir.

Baskın olma düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Kaçınma düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Uyma düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Uzlaşma düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Problem çözme düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir.

4.2.4.4. İş Yerindeki Pozisyona Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş yerindeki pozisyona göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular Bağımsız Örneklem t Testi ile incelenmiş olup ve sonuçlar Tablo 10 da yer almaktadır.

Tablo 10
İş Yerindeki Pozisyon ile Karşılaştırma

		İş yerinizdeki pozisyon			T Testi	
		n	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Etki	Yönetici	38	12,84	1,81	2,761	0,006*
	Çalışan	371	11,82	2,20		
Vefa	Yönetici	38	10,74	2,36	1,109	0,268
	Çalışan	371	10,27	2,49		
Katkı	Yönetici	38	12,50	2,26	2,531	0,012*
	Çalışan	371	11,49	2,34		
Profesyonele Saygı	Yönetici	38	12,37	1,99	0,830	0,407
	Çalışan	371	12,07	2,10		
Lider Üye Etkileşimi	Yönetici	38	48,45	7,42	2,004	0,046*
	Çalışan	371	45,66	8,24		
Baskın Olma	Yönetici	38	21,37	1,63	2,874	0,004*
	Çalışan	371	20,11	2,66		
Kaçınma	Yönetici	38	22,61	2,43	4,227	0,001*
	Çalışan	371	21,39	3,46		
Uyma	Yönetici	38	24,50	2,08	2,801	0,007*
	Çalışan	371	23,22	3,56		
Uzlaşma	Yönetici	38	11,63	1,72	3,336	0,001*
	Çalışan	371	10,54	2,03		
Problem Çözme	Yönetici	38	27,00	1,34	3,655	0,001*

	Çalışan	371	24,50	3,17		
Örgütsel Çatışma Düzeyi	Yönetici	38	107,11	7,18	5,451	0,001*
	Çalışan	371	99,76	13,07		

*p<0,05

Etki düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Vefa düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) Katkı düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Profesyonele saygı düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$) Lider üye etkileşim düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir.

Baskın olma düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Kaçınma düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Uyma düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Uzlaşma düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Problem çözme düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından iş yerindeki pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici pozisyonunda olanların düzeyleri anlamlı derecede yüksektir.

4.2.4.5. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerinden yaşa göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiş olup elde edilen veriler Tablo 11 de yer almaktadır.

Tablo 11
Yaş Grupları ile Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark* *
Etki	18-25	64	11,84	2,20	4,086	0,007*	4>1
	26-33	250	11,77	2,16			4>2
	34-41	72	12,04	2,27			4>3
	42-49	23	13,39	1,44			
Vefa	18-25	64	10,28	2,52	1,722	0,162	-
	26-33	250	10,26	2,47			
	34-41	72	10,15	2,40			
	42-49	23	11,43	2,48			
Katkı	18-25	64	11,73	2,44	3,795	0,01*	4>2
	26-33	250	11,34	2,36			
	34-41	72	11,90	2,16			
	42-49	23	12,87	2,14			
Profesyonelle Saygı	18-25	64	12,05	1,96	2,889	0,035*	2<3
	26-33	250	11,91	2,20			
	34-41	72	12,64	1,63			
	42-49	23	12,65	2,19			
	18-25	64	45,91	8,37			

Lider Üye Etkileşimi	26-33	250	45,28	8,32	3,027	0,029*	4>2
	34-41	72	46,74	7,66			
	42-49	23	50,35	6,74			
Baskın Olma	18-25	64	20,08	2,41	8,396	0,001*	1<4
	26-33	250	19,85	2,73			2<3
	34-41	72	21,06	2,06			2<4
	42-49	23	22,04	1,87			
Kaçınma	18-25	64	21,97	3,53	6,987	0,001*	2<3
	26-33	250	20,97	3,42			2<4
	34-41	72	22,25	3,01			
	42-49	23	23,65	2,29			
Uyma	18-25	64	23,61	3,83	4,91	0,002*	2<3
	26-33	250	22,87	3,46			2<4
	34-41	72	24,19	3,17			
	42-49	23	24,96	2,18			
Uzlaşma	18-25	64	10,23	2,10	5,536	0,001*	1<3
	26-33	250	10,50	2,02			1<4
	34-41	72	11,14	1,86			2<4
	42-49	23	11,83	1,75			
Problem Çözme	18-25	64	24,14	2,70	9,901	0,001*	1<3
	26-33	250	24,36	3,23			1<4
	34-41	72	25,78	2,84			2<4
	42-49	23	27,17	2,10			
Örgütsel Çatışma Düzeyi	18-25	64	100,03	12,66	8,559	0,001*	1<4
	26-33	250	98,55	13,10			2<3
	34-41	72	104,42	11,09			2<4
	42-49	23	109,65	8,03			

*p<0,05, **scheffe testi

Etki düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 42-49 yaş grubunda olanların düzeyleri 18-25, 26-33 ve 34-41 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Vefa düzeyleri

açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katkı düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 42-49 yaş grubunda olanların düzeyleri 26-33 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Profesyonele saygı düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür. Lider üye etkileşim düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 42-49 yaş grubunda olanların düzeyleri 26-33 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

Baskın olma düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 42-49 yaş grubunda olanların düzeyleri 26-33 ve 18-25 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksek, 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür. Kaçınma düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 ve 42-49 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür. Uyma düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 ve 42-49 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür. Uzlaşma düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 18-25 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 ve 42-49 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşük, 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 42-49 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür. Problem çözme düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 18-25 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 ve 42-49 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşük, 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 42-49 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 42-49 yaş grubunda olanların düzeyleri 26-33 ve 18-25 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı

derecede yüksek, 26-33 yaş grubunda olanların düzeyleri 34-41 yaş grubunda olanların düzeylerine göre anlamlı derecede düşüktür.

4.2.4.6. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiş olup sonuçlar Tablo 12 de yer almaktadır.

Tablo 12
Eğitim Düzeyleri ile Karşılaştırma

		Eğitim Durumunuz			ANOVA		
		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark **
Etki	Sağlık Meslek Lisesi	44	11,93	1,84	3,925	0,009 *	2<4 3<4
	Ön Lisans	80	11,75	1,72			
	Lisans	219	11,73	2,30			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	12,74	2,34			
Vefa	Sağlık Meslek Lisesi	44	10,23	2,31	1,386	0,247	-
	Ön Lisans	80	10,16	2,39			
	Lisans	219	10,21	2,57			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	10,88	2,33			
Katkı	Sağlık Meslek Lisesi	44	11,68	1,97	3,567	0,014 *	3<4
	Ön Lisans	80	11,51	2,03			
	Lisans	219	11,35	2,42			

	Yüksek Lisans / Doktora	66	12,41	2,57			
Profesyonelle Saygı	Sağlık Meslek Lisesi	44	12,59	0,97	2,932	0,033 *	3<4
	Ön Lisans	80	12,09	1,62			
	Lisans	216	11,86	2,30			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	12,58	2,28			
Lider Üye Etkileşimi	Sağlık Meslek Lisesi	44	46,43	6,01	3,171	0,024 *	3<4
	Ön Lisans	80	45,51	6,94			
	Lisans	219	45,16	8,62			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	48,61	8,97			
Baskın Olma	Sağlık Meslek Lisesi	44	20,52	2,34	6,49	0,001 *	3<4
	Ön Lisans	80	20,39	2,47			
	Lisans	219	19,78	2,76			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	21,30	1,99			
Kaçınma	Sağlık Meslek Lisesi	44	22,00	3,04	2,998	0,031 *	3<4
	Ön Lisans	80	21,98	3,19			
	Lisans	219	21,04	3,64			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	22,14	2,76			
Uyma	Sağlık Meslek Lisesi	44	23,77	3,29	3,956	0,008 *	3<4
	Ön Lisans	80	23,63	3,31			
	Lisans	219	22,84	3,68			
	Yüksek Lisans	66	24,36	2,73			

	/ Doktora						
Uzlaşma	Sağlık Meslek Lisesi	44	10,16	2,12	5,205	0,002 *	1<4
	Ön Lisans	80	10,98	1,92			
	Lisans	219	10,42	2,05			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	11,33	1,77			
Problem Çözme	Sağlık Meslek Lisesi	44	24,18	2,98	10,76	0,001 *	1<4 2<3
	Ön Lisans	80	25,30	2,47			
	Lisans	219	24,14	3,41			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	26,38	2,17			
Örgütsel Çatışma Düzeyi	Sağlık Meslek Lisesi	44	100,6 4	12,16	6,466	0,001 *	3<4
	Ön Lisans	80	102,2 6	11,73			
	Lisans	219	98,21	13,70			
	Yüksek Lisans / Doktora	66	105,5 2	9,44			

*p<0,05, **scheffe testi

Etki düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri ön lisans ve lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Vefa düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Katkı düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Profesyonele saygı düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lider

üye etkileşim düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

Baskın olma düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Kaçınma düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Uyma düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Uzlaşma düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Problem çözme düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri sağlık meslek lisesi mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksek, Lisans mezunu olanların düzeyleri ön lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yüksek lisans / doktora mezunu olanların düzeyleri lisans mezunu olanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

4.2.4.7. Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin meslekteki çalışma sürelerine göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiş olup sonuçlar tablo 13 de yer almaktadır.

Tablo 13
Meslekteki Çalışma Süreleri ile Karşılaştırma

		Meslekte Çalışma Süresi			ANOVA		
		n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark**
Etki	1-5 yıl	191	11,79	2,21	6,161	0,002 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	11,58	2,15			
	11 +	102	12,55	2,04			
Vefa	1-5 yıl	191	10,25	2,48	1,918	0,148	-
	6-10 yıl	116	10,07	2,57			
	11 +	102	10,71	2,32			
Katkı	1-5 yıl	191	11,29	2,47	7,155	0,001 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	11,41	2,30			
	11 +	102	12,33	2,02			
Profesyoneler Saygı	1-5 yıl	191	11,73	2,20	7,811	0,001 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	12,16	2,14			
	11 +	102	12,73	1,62			
Lider Üye Etkileşimi	1-5 yıl	191	45,07	8,49	5,95	0,003 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	45,22	8,34			
	11 +	102	48,31	6,99			
Baskın Olma	1-5 yıl	191	19,64	2,56	12,91	0,001 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	20,30	2,84			
	11 +	102	21,22	2,05			
Kaçınma	1-5 yıl	191	21,07	3,47	6,24	0,002 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	21,34	3,45			
	11 +	102	22,50	2,96			
Uyma	1-5 yıl	191	22,82	3,50	8,277	0,001 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	23,16	3,62			
	11 +	102	24,50	2,95			
	1-5 yıl	191	10,33	1,91			

Uzlaşma	6-10 yıl	116	10,66	2,09	6,71	0,001	3>1
	11 +	102	11,23	2,04		*	3>2
Problem Çözme	1-5 yıl	191	23,91	3,04	19,42	0,001 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	24,80	3,35			
	11 +	102	26,20	2,45			
Örgütsel Çatışma Düzeyi	1-5 yıl	191	97,77	12,39	13,29	0,001 *	3>1 3>2
	6-10 yıl	116	100,26	13,95			
	11 +	102	105,64	10,58			

*p<0,05, **scheffe testi

Etki düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Vefa düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05). Katkı düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Profesyonele saygı düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lider üye etkileşim düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

Baskın olma düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Kaçınma düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Uyma düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır

çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Uzlaşma düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Problem çözme düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından mesleki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır çalışanların düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

4.2.4.8. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiş olup sonuçlar tablo 14 de yer almaktadır.

Tablo 14
Kurumda Çalışma Süreleri ile Karşılaştırma

		Kurumda çalışma süresi			ANOVA		
		n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark* *
Etki	1 yıldan az	27	11,07	1,82	5,882	0,001*	4>3 4>2 4>1
	1-5 yıl	218	11,79	2,23			
	6-10 yıl	98	11,82	2,26			
	11 yıl +	66	12,85	1,75			
Vefa	1 yıldan az	27	9,78	2,58	2,77	0,041*	4>3 4>2 4>1
	1-5 yıl	218	10,20	2,49			
	6-10 yıl	98	10,19	2,57			
	11 yıl +	66	11,08	2,12			

Katkı	1 yıldan az	27	11,56	2,08	5,177	0,002*	4>3
	1-5 yıl	218	11,28	2,45			4>2
	6-10 yıl	98	11,62	2,28			4>1
	11 yıl +	66	12,56	1,96			
Profesyonele Saygı	1 yıldan az	27	11,93	1,41	5,266	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	11,78	2,25			4>2
	6-10 yıl	98	12,38	2,08			4>1
	11 yıl +	66	12,83	1,48			
Lider Üye Etkileşimi	1 yıldan az	27	44,33	7,19	5,098	0,002*	4>3
	1-5 yıl	218	45,05	8,52			4>2
	6-10 yıl	98	46,01	8,29			4>1
	11 yıl +	66	49,32	6,38			
Baskın Olma	1 yıldan az	27	19,93	2,45	14,15	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	19,54	2,60			4>2
	6-10 yıl	98	20,98	2,51			4>1
	11 yıl +	66	21,47	2,03			
Kaçınma	1 yıldan az	27	21,70	3,26	8,895	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	20,76	3,51			4>2
	6-10 yıl	98	22,17	3,28			4>1
	11 yıl +	66	22,88	2,49			
Uyma	1 yıldan az	27	22,70	3,44	9,793	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	22,62	3,50			4>2
	6-10 yıl	98	24,05	3,54			4>1
	11 yıl +	66	24,89	2,46			
Uzlaşma	1 yıldan az	27	9,96	2,14	9,607	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	10,32	1,97			4>2
	6-10 yıl	98	10,86	2,18			4>1
	11 yıl +	66	11,68	1,43			
Problem	1 yıldan az	27	24,19	2,96	19	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	23,85	3,00			4>2
	6-10 yıl	98	25,52	3,20			

Çözme	11 yıl +	66	26,70	2,28			4>1
Örgütsel Çatışma Düzeyi	1 yıldan az	27	98,48	12,47	15,54	0,001*	4>3
	1-5 yıl	218	97,10	12,51			
	6-10 yıl	98	103,58	13,29			4>2
	11 yıl +	66	107,62	8,67			4>1

*p<0,05, **scheffe testi

Etki düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Vefa düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Katkı düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Profesyonele saygı düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Lider üye etkileşim düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

Baskın olma düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Kaçınma düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Uyma düzeyleri açısından kurumda

çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Uzlaşma düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Problem çözme düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir. Örgütsel çatışma düzeyleri açısından kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışanların düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıldır çalışanların düzeylerine göre anlamlı derecede yüksektir.

4.2.5. Ölçekler Arası İlişkiye Dair Korelasyon Testi

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla uygulanan korelasyon analizi tablo 15 de yer almaktadır.

Tablo 15
Ölçekler Arası İlişkiye Dair Korelasyon Testi Sonucu

	Baskın Olma	Kaçınma	Uyma	Uzlaşma	Problem Çözme	Örgütsel Çatışma Envanteri II Ortalama Puan
Etki	,485**	,449**	,502**	,397**	,545**	,549**
Vefa	,434**	,477**	,481**	,410**	,496**	,531**
Katkı	,542**	,517**	,535**	,377**	,603**	,599**
Profesyonele	,518**	,470**	,461**	,308**	,547**	,537**

Saygı						
Lider Üye Etkileşimi	,547**	,532**	,550**	,416**	,607**	,615**

** 0,01

Etki düzeyleri ile baskın olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,485$). Etki düzeyleri ile kaçınma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,449$). Etki düzeyleri ile uyma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,502$). Etki düzeyleri ile uzlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,397$). Etki düzeyleri ile problem çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,545$). Etki düzeyleri ile örgütsel çatışma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,549$).

Vefa düzeyleri ile baskın olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,434$). Vefa düzeyleri ile kaçınma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,477$). Vefa düzeyleri ile uyma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,481$). Vefa düzeyleri ile uzlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,410$). Vefa düzeyleri ile problem çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,496$). Vefa düzeyleri ile örgütsel çatışma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,531$).

Katkı düzeyleri ile baskın olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,542$). Katkı düzeyleri ile kaçınma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,517$). Katkı düzeyleri ile uyma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,535$). Katkı düzeyleri ile uzlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,377$). Katkı düzeyleri ile problem çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,603$). Katkı düzeyleri ile örgütsel çatışma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,599$).

Profesyonle saygı düzeyleri ile baskın olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,518$). Profesyonle saygı düzeyleri ile kaçınma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,470$). Profesyonle saygı düzeyleri ile uyma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,461$). Profesyonle saygı düzeyleri ile uzlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,308$). Profesyonle saygı düzeyleri ile problem çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,547$). Profesyonle saygı düzeyleri ile örgütsel çatışma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,537$).

Lider üye etkileşimi düzeyleri ile baskın olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,547$). Lider üye düzeyleri ile kaçınma düzeyleri arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,532$). Lider üye düzeyleri ile uyma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,550$). Lider üye düzeyleri ile uzlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,416$). Lider üye düzeyleri ile problem çözme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,607$). Lider üye düzeyleri ile çatışma yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Aralarındaki ilişki aynı yönlü ve gücü orta derecelidir ($r=0,615$).

4.2.6. Regresyon Testi Sonucu

Bu bölümde hemşirelerin lider üye etkileşiminin çatışma yönetimi davranışları üzerindeki etkisi kesitsel doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Kurulan regresyon modeline ait denklem aşağıdadır;

$$\text{Lider üye etkileşimi} = \text{Sh (6,409)} + \text{B (0,393)} (\text{Örgütsel Çatışma Envanteri II})$$

Lider-üye etkileşim düzeyinin çatışma yönetimi davranışlarına olan etkisini inceleyen regresyon tablosu Tablo 16 da yer almaktadır.

Tablo 16
Regresyon Testi Sonucu

	B	Sh	Beta	T	P	R	R ²	F	P
Örgütsel Çatışma Düzeyi	0,393	6,409	0,615	2,53	0,012	0,615	0,378	247,3	0,001*

Örgütsel çatışma düzeyleri lider üye etkileşim düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır. Tablo 17'ye göre yapılan F testi sonucundan modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=247,3$; $p<0,05$). Örgütsel çatışma düzeyleri lider üye etkileşim düzeylerinin varyansın yüzde 38'ini açıklamaktadır.



SONUÇ

Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim davranışlarının incelenmesi amacıyla araştırma kapsamında kamu sağlık kurumlarında çalışan hemşirelere, lider-üye etkileşim ölçeği ile örgütsel çatışma envanteri hazırlanarak sorular yöneltmiştir. Böylece sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekanslarda kadınların, bekârların, lisans mezunu olanların, meslekte 1-5 yıl ve kurum içerisinde 1-5 yıl arası çalışanların, iş yerinde yönetsel pozisyon görevinde olmayanların, iş yerindeki pozisyonu genelde çalışan olanların, liderlik konusunda örgün eğitim alanların, yoğun bakım hemşireliğinde çalışanların, çalıştıkları bölümde 25'den fazla olanların, çalıştığı bölümde yeterli hemşire olduğunu belirtenlerin, çalışma şeklini genelde gece/gündüz şeklinde gösterenlerin ve mesleğinden memnun olan kişilerin oranlarının fazla olduğu belirlenmiştir. Ancak bunların yanı sıra, mesleğinden kısmen memnun olanların da oranları yüksektir. Bu çerçevede mesleğinden memnuniyet ile çalışma biriminin genellikle yoğun bakım olması ilişkisi, iş sürecinin daha kompleks ve yorucu olmasına ortam hazırlamaktadır. Yoğun bakımda çalışanların genel olarak daha stresli olduğu ifade edilebilmektedir. Hemşirelerin çalışma koşulları ve hem hasta ile hem de hasta yakını ile etkileşimlerin yüksek olması, tempolu bir çalışma sürecinde yer almalarına ortam hazırlamaktadır. Bu bağlamda iş memnuniyeti ile hemşirelerin iş görme sürecinde yansıttıkları davranışlar, hastaların görüşlerini de etkilemektedir. Buna göre Temizyürek Yavuz, (2019: 40)' un çalışmasında hastaların genel olarak tedavi sürecine katılımında hemşirelerin yaklaşımlarının önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir. Buna göre hemşirelerin etkin ve etkili bir iletişim kurmasının sonucunda hastaların memnuniyetlerinin artırıldığı ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda hemşirelerin iş sürecinden memnuniyetleri ile hastalarla kurdukları iletişim arasında bir ilişki olduğundan, hemşirelerin iş görme sürecinde verimliliklerinin ve performanslarının yüksek olması önemlidir. Öztürk ve diğerleri, (2013: 167) tarafından yapılan bir çalışmada ise hemşirelerin iş yaşam kaliteleri ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda hemşirenin iş sürecinden memnuniyetinin hasta ile etkileşimlerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum özellikle de yoğun bakım hemşireliğinde önemli bir faktör kabul edilebilmektedir. İletişim kurmanın güçleştiği yoğun bakım, hemşirelerin hem gündüz hem de gece saatlerinde

alışmalarının getirdiği g ve dzensizlik ile yaşam kalitelerinin düşmesine neden olan bir sonuç doğurduğu belirtilebilmektedir. Altınöz ve Demir, (2017: 95) alışmalarında yoğun bakımda çalışan hemşirelerin psikolojik açıdan daha çok yıpranmalarından dolayı, ruhsal sorunların görülme risklerinin azaltılması temelli çalışmanın yapılmasının önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Ören ve Dağcı, (2020: 170) alışmalarında da yoğun bakım hemşirelerine yönelik bir değerlendirmede bulunulmuştur. Yoğun bakım birimlerinin stresli bir birim olduğuna değerindikleri çalışmada, hemşire sayısının ve niteliğinin artırılmasının önemli yere sahip olduğunu ifade etmektedirler. Dikkate alınan bu çalışmalar doğrultusunda, araştırma sonucunda elde edilen bulgularda, kısmen memnuniyetin olması ile hemşirelerin çoğunluğunun yoğun bakımda çalışanlardan oluşması arasında bir ilişkinin olduğu belirtilebilmektedir. Görüldüğü üzere yoğun bakımda çalışmanın stresli olduğu birçok çalışma kapsamında belirtilmiştir. Ancak araştırma sonucunda hemşire sayısının yeterli olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hemşirelerin niteliklerinin artırılması, liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gibi birtakım unsurlar, verimlilik düzeyinin ve memnuniyetin de aynı oranda artırılmasına katkı sunması açısından önemli kabul edilebilmektedir.

Lider-ye etkileşim leğine göre üyelerin liderlerine yönelik geliştirdikleri yorumlar da en yüksek değer, liderlerin üyelerle etkileşim kurmayı seven kişiler aracılığıyla olabildiği, en düşük değer ise herhangi bir konu açısından başkaları üzerine geldiğinde liderlerinin kendilerini savunma oranlarının düşük olduğu belirlenmiştir. En düşük değer ilişkisi, çatışma kaynağında önemli faktörlerdendir. Çünkü atışma kapsamında müdahaleci durumlardan ziyade üyelerin iletişimlerinin kalitesini artırıcı uygulamalarda bulunma yaklaşımı daha etkin bir avantaj kazandırabilmektedir. Dolayısıyla lider-ye etkileşimlerinde temel konu, çatışma yönetimini sağlamadaki başarıdır. Liderlerini bir birey olarak sevdiklerini ifade eden çalışanlar fazladır. Çoğunluk görüşlerinde bu husus, lider-ye etkileşimleriyle bağlantılı da incelenmektedir. Hemşirelerin liderlik algıları ve yetenekleri, özellikle de yoğun insan ilişkilerinin kurulmasını gerektiren bir meslek olarak görüldüğünden, yönetici pozisyonunda belirli davranışları sergilemeleri önemli kabul edilebilmektedir. Buna göre Yılmaz ve Kantek, (2016: 111) alışmalarında liderlik, hemşirelik hizmetlerinin tamamında önemli bir yere sahip olan ve beklenen bir yeterlilik olarak ifade edilmiştir. Buna göre görev ve sorumluluk açısından grupları

doğru hedeflere yönlendirmede, etkili olmada hemşirelerin iş doyumlarını ve motivasyonlarını yüksek tutmaları gerekmektedir. Buna göre liderlik davranışlarını yönetici konumunda sergileyen liderlerin üyelerle etkileşimlerinin daha kaliteli olduğu kabul edilebilmektedir. Diğer yandan aynı araştırmada çatışmaların etkin yönetilmesi bağlamında da hemşireler, liderlik potansiyellerini geliştirme ve yöneticilikleri sırasında göstermede önemli bir sonuç yaratmaktadır. Dolayısıyla lider hemşirelerin çatışma yönetim davranışlarının etkisi, üyelerle olan ilişkilerin artırılmasında etkili bir fonksiyon olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında liderin beklenilenden öte çaba gösterdiği, mesleki becerilerine de hayranlık duyulduğu üzerine değerlendirmenin yapıldığı, yine aynı şekilde ifade edilen konulara işaret etmektedir. Bu bağlamda Kütahya, (2019: 49-51) çalışmasında yönetici hemşirelerin güçlendirme algısı ve liderlik uygulamaları incelenmiştir. Araştırmada liderlerin üyelerle olan etkileşimlerinin daha kaliteli olması için önemli olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda psikolojik güçlendirme algıları yüksek olan liderlerin üyeleri ile etkileşimlerinin de daha kaliteli olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan liderden beklenen davranışlar, üyelerle etkileşimlerin de güçlendirildiği ve iş memnuniyetlerinin artırıldığı bir etki şeklinde yorumlanmıştır. Çamlıbel ve diğerleri, (2013: 89) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, beklenen ve algılanan liderlik davranışları arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu durum göstermektedir ki, liderlik davranışlarının üyelerin beklentisi doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda, liderden beklenen davranış ile liderin algıladığı davranış arasındaki ilişkinin olumlu olduğu belirlenmiştir. Burada liderlik çeşitleri de önemlidir. Örneğin bu kapsamda bir çalışma Cıranoglu, (2020: 61) tarafından gerçekleştirilmiştir. Etkileşimci liderlik yaklaşımının hemşirelerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisinin değerlendirildiği çalışma sonucunda, liderlerin etkileşimci tavır sergilemelerinin bu yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla hemşirelerin davranışları ve liderlik yaklaşımları da bu ölçüde önemli bir yer tutmaktadır. Bu araştırma kapsamında ise liderlerin yaklaşımlarının hemşireler üzerinde belirleyici bir faktör konumunu taşıdığı belirlenmiştir. Sonuçlar birbirlerini destekler niteliktedir. Ayrıca bu araştırma kapsamında lider-üye etkileşimlerinin kalitesine yönelik bir örnek, liderin çalışanları koruması açısından incelenmiştir. Çatışma yönetim

davranışlarının niteliği bu çerçevede mevcuttur. Sayın, (2008: 8) çalışmasında liderlik çeşitlerine yönelik yapılan ilişkilendirmeler, hümanist liderlerin korumacı rolünü üstlendikleri ve üyelere güven kazandırdıkları üzerinde durulmaktadır. Buna göre araştırma kapsamında liderlerin bu tür bir hemşirelik algısı oluşturdukları yorumlanabilmektedir. Çatışma ortamının yaygın olduğu sağlık sektöründe yönetim süreçlerinin zorluğu ve tartışmaların fazla olmasına neden olan gelişmeler, liderlerin korumacı yaklaşımları göstermesini önemli kılmaktadır. Bu bağlamda liderlerin üyeleri ile olan etkileşimlerin bu yönde sağlanabildiği ifade edilebilecek bir sonuçtur.

Araştırma kapsamında diğer konu yine lider-üye etkileşimlerinde, faktör yüklerine ilişkin sonuçlarla açıklanabilmektedir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlara göre, üyelerin inciten duygulara yol açmaması için anlaşmazlıkları kendine saklaması yönü incelenebilir. Bu ise çatışma kaynağının temel basamağı olmakla birlikte, çatışmada başarılı yönetim de yaşanabilecek sorunları önlemede bir ayrıcalık kazandırmaktadır. Yine en düşük değerler arasında fikirleri kabul ettirmede bilgi ve beceriyi kullanmak hedeflenmektedir. Üyelerin görüşlerini ifade etme açısından kendilerini ortaya koymaktan sakınmadıkları da dikkate alınabilecek faktörlerden biridir. Yine çatışmanın yaşanabileceği konulardan biri olan iş arkadaşlarıyla hoş olmayan konuya yönelik konuşmadan uzaklaşma durumu önemli bir ölçüttür. Faktör yükleri açısından en yüksek değer, iş arkadaşlarıyla etkileşimlerin daha çok artırılması amacıyla dileklerin yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışma kaynağı da bu doğrultuda azaltılabilecek unsurlardandır. Bu kapsamda Aydın, (2018: 11) çalışmasında liderlerden beklenen temel unsurlar arasında ideal etkiyi yaratma, ilham veren motivasyon sağlama, zihinsel uyarımlarda bulunma ve bireysel ilgi gösterme konularının öne çıktığı ifade edilmiştir. Buna göre hemşirelerin liderliğe bakış açısından bu faktörler, sorumlu hemşirelerin astlarıyla iletişimlerini güçlendirme sırasında belirli yeteneklere sahip olmaları ile birlikte olumlu sonuçların alındığını göstermiştir. Örneğin liderlerin ikna edici konuşmaları yapması, cesaret verici ve güçlendirici davranışları sergilemesi, bu araştırma kapsamında da elde edilen bulguyu doğrular nitelikte bir etkinin yarattığını göstermektedir. Arabacı, (2012: 7-20), liderlerin ilişkiye yönelik davranışları gösteren bir lider potansiyeline sahip olmaları ve böylece üyelerin sorunlarıyla ilgilenen ve arkadaşça yaklaşarak iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri

kuvvetlendirmeye odaklanan kişi olmalarının önem taşıdığını belirtmektedir. Aynı zamanda çatışma ve problemlerin mlenmesinde liderlerin önemli bir potansiyele sahip olduklarını da vurgulamaktadır. Bu ise iyi bir rol model liderlerin davranışlarının en tipik özellikleri olarak aktarılmıştır. Bu araştırma kapsamında da ifade edilen davranışların üyeler tarafından liderlerden beklenen davranışlar olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada lider-ye etkileşiminin yanı sıra, örgütsel çatışma düzeyleri de aynı şekilde incelenmiştir. Buna göre etki, vefa, katkı ve profesyonele saygı faktörleri hem lider-ye hem de örgütsel çatışma düzeyleri kapsamında değerlendirilmiştir. Profesyonele saygı açısından elde edilen sonuçların normallik testi bulgusu en yüksek düzeydedir. Örgütsel çatışma düzeyleri puanları ile lider-ye etkileşim toplam puan ve alt boyut puanlarının normal dağılmadığı belirlenmiştir. Örgütsel çatışma düzeyleri kriterlerinin cinsiyete yönelik değerlendirmelerinde, anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca lider-ye etkileşimi açısından da bulunmamaktadır. Örgütsel çatışma düzeyleri kriterlerinin medeni duruma yönelik değerlendirmeleri, anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermiştir. Evlilerin puanının yüksek olduğu ve etki, vefa, katkı kriterleri için anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Profesyonele saygı açısından ise anlamlı derecede farklılık vardır. Lider-ye etkileşimi açısından anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel çatışma düzeyleri kriterlerinin, iş yerinde yönetsel pozisyonda olma durumu, çalışılan pozisyon arasında farklılıkların olması durumu, hemşire sayısının yeterli olma durumu açısından değerlendirmeleri, meslekteki çalışma süreleri arasında, liderlik konusunda eğitim alma durumları arasında, çalışma şekilleri arasında, meslekten memnun olma durumları arasında, eğitim durumları arasında ve kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı farklılığın bulunduğunu göstermiştir ($p<0,05$). Bütün alt kriterlerinde hepsi anlamlı derecede yüksektir. Kerim, (2010: 4-40)' in çalışmasında liderlerin güven, saygı, itaat, bağlılık gibi unsurları sağlamasının önemi yadsınamaz düzeyde olduğu belirlenmiştir. Liderin bu özellikleri kabul ettirme yeteneğinin olmasının ise profesyonel iş seviyesini sağlaması şeklinde açıklanabilmektedir. Aynı zamanda araştırmada idealleştirilmiş etki sunan davranışların, saygı ve güven oluşturacak potansiyeli yarattığı yine araştırma kapsamında tespit edilen unsurlardır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında üyelerin saygı duymasının sağlanması, liderlerin yaklaşımlarına bağlı olarak elde edilen bir sonuç yaratmıştır. Bir diğer görüş, Kütahya,

(2019: 18) çalışmasında, hemşirelik mesleğinde profesyonelliğin sağlanmasının önemli konulardan biri olduğu ifade edilmektedir. Liderlerin hemşireleri yetiştirmesi sırasında profesyonellik algısını hedeflemesi gerekliliğini öne çıkaran unsurlar, liderlerin çalışanlarla etkileşimlerini artıran bir konu olarak değerlendirilmiştir. Bir başka değerlendirme, lider-üye etkileşimlerinin Erdoğan, (2014: 118-123) çalışmasında etki, katkı, vefa, profesyonele saygıyı kapsayan çok boyutlu yaklaşımında incelenmiştir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimlerinin iç grup ve dış grup algısını oluşturmada başarılı olduğu belirlenmiş ve bunun ise duygusal zekânın etkili olduğu belirtilmiştir. Buna göre temelde lider-üye etkileşimlerinde bu faktörler, liderlerin duygusal zekâlarını kullanma becerilerinin ve üyeler üzerindeki etkilerinin sonuçları olarak ifade edilebilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimleri açısından yönetimin ve liderin davranışlarının, tutumlarının sonuçlarını görmeye belirleyici bir unsurdur. Lider-üye etkileşimleri ve örgütsel çatışma düzeyleri ilişkisinde anlamlı farklılıklar görülmekle birlikte, sağlık kurumları açısından bu farklılıkların etkileri, daha hassas, kompleks ve insan sağlığına hizmette önemli bir görev üstlendiklerinden, çalışanların motivasyonları ve performansları, hizmet kalitesine de etki edebilecek unsurlardır. Bu nedenle lider-üye etkileşiminde kazanım, çalışanın örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemesi açısından değerlendirilebilmektedir. Ayrıca hemşirelerin, yoğun bakım biriminde görev yapmaları halinde daha stresli ve yoğun çalıştıkları belirlenmiştir. Bu ise özelde araştırma kapsamında da yoğun bakım hemşireliği yapanların daha fazla olmasına yönelik incelendiğinde, bulguları da doğrulayan konular olmasıyla ilişkili incelenebilir.

Bu araştırma sadece İstanbul ili sınırında yer alan altı kamu hastanesinde aktif olarak çalışan hemşireler ile sınırlı tutulmuştur. Bu sebeple ilerleyen zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda daha büyük bir örneklem ile çalışılması daha güçlü ve güvenilir sonuçlara varılmasına yardımcı olacaktır. Örneklem daha fazla il, daha fazla kamu hastanesi, özel hastaneler dahil edilebilir. Ayrıca sağlık sektörü ekip halinde çalışmayı gerektirmekte olup yapılacak olan diğer araştırmalar sadece hemşireler ile kısıtlı kalmadan tüm sağlık çalışanları ile birlikte yapılabilir. Sağlık kurumlarında yönetici ve

alışan hemşirelere yönelik lider ye etkileşimi ve çatışma yönetimine yönelik eğitim ve seminerler düzenlenebilir. Lider ye etkileşimini arttırmak için hastanelerde sosyal etkinlikler oluşturulabilir. İnsan sağlığının önemli olduğu bu kurumlarda yöneticilerin lider özelliği olan kişiler arasından seçilmesi ve yöneticilerin çatışmadan kaçmak yerine çatışmayı yönetmeyi amaç edinmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Akova, O. ve G. Akın. (2015). *Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Adra Yayıncılık.

Al-Sawai, A. (2013). Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand?. *Oman Medical Journal*, 28(4), 285-287.

Altınöz, Ü. ve S. Demir. (2017). Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerde Çalışma Ortamı Algısı, Psikolojik Distres ve Etkileyen Faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8(2), 95-101.

Arabacı, S. (2012). *Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Arıkboğa, Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Arslan, C. (2005). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, Ş. ve M. Özata. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 95-116.

Ayan, B. ve E. Yavuz. (2018). Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 745-762.

Aydın, O. (2018). *Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Sorumlu Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Edirne.

Aygül, Z. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Yenilikçiliğine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, D. (2010). *İnşaat Sektörü Çalışanlarının Çatışma Giderim Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Baş, T., N. Keskin ve İ.S. Mert. (2010). Lider Üye (LÜE) Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

Bauer, T. ve S. Green. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

Bulgurlu Gürel, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1736-1743.

Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*, Ankara.

Cerit, Y. (2012). Lider Üye Etkileşimi İle Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 15(28), 33-46.

Ceylan, A., E. Ergün ve L. Alpkan. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.

Chen, G. ve R. Kanfer. (2006). Toward A Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267.

Cıranoglu, M. (2020). Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Faktörlerle İlişkisi: Bursa

İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 61-80.

Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çamlıbel, N., G. Gül., P. Bol ve A. E. Erbaycu. (2013). Çalışan Hemşireler Tarafından Yönetici Hemşirelerden Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması (Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği). *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 6(2), 89-112.

Çarman, K. (2015). *Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarının, Psikolojik Sağlamlık ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çöp, S. ve Y. Öztürk. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.

Dansereau, F., G. B. Graen ve W. George. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Dinçel, Y. M. (2019). Çalışma Ortamlarında Hekim-Hemşire Arasındaki Çatışma Nedenleri ve Çatışmaların Yönetimi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 6(3), 256-265.

Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.

Erdoğan, S. (2014). *Lider ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Fındıklı Afacan, M. (2012). *İş Değerleri Perspektifinde Yönetici-Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gibson, J., J. Ivancevich., J. Donely ve R. Konopaske. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. The McGraw-Hill. New York.

Gökçe, S., A. Emhan., Z. Özer ve A. Kaya. (2017). Sinizm, Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1), 81-92.

Göksel, A. ve E. B. Ekmekçioğlu. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747.

Gurbanova, N. (2019). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, M. (2019). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1136-1166.

Gün, İ. ve Ö. Aslan. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve F. Ülker. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.

Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürsoy, A. P. (2014). *Çalışma Ortamında Çatışma Nedenleri Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

House, R. ve R. Aditya. (1997). “The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?”. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Janssen, O. ve N. V. Yperen. (2004). Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader- Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

Karadağ Yavuz, E. (2020). *Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcıoğlu, F. ve Z. Alioğulları. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.

Karcioğlu, F. ve C. Kahya. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.

Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Kavuncu, M. (2019). *Lider Üye Etkileşimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XIV(I), 73-93.

Kerim, N. (2010). *İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü..

Kılıç, E. (2019). *Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kılıç, S. (2016). Cronbahr's Alfa Güvenilirlik Katsayısı. *Duygudurum Bozuklukları Dergisi*, 6(1),47-48

Kılınç, E., S. Hasdemir ve H. Ulusoy. (2018). Sağlık Kurumlarında Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 1, 34-47.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Denizli’de Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kütahya, D. (2019). *Yönetici Hemşirelerin Güçlendirme Algıları ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Liao, CS. ve CW. Lee. (2009). An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan. *International Journal of Economics and Management*, 3(1), 22-36.

Liden, R. ve J. Maslyn. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. USA: McGraw-Hill.

Maral, M. (2016) *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Maslyn, J. ve M. Uhl-Bien. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.

Mirzeoğlu, N. (2005). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama*. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III, (2), 51-56.

Moss, S., J. Sanchez., A. Brumbaugh ve N. Borkowski. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX–Performance Relationship. *Group & Organization Management*, 34(6), 645-664.

Murat, S. (2018). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, USA.

Oktay, F. (2019). Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(4), 1146-1155.

Öğütoğulları, E. ve T. Akpınar. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları. *KARATAHTA İş Yazıları Dergisi*, 6, 23-50.

Ören, B. ve S. Dağcı. (2020). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Karşılaştıkları Sorunlar. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 24(3), 170-183.

Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 6(1), 11-21.

Öztürk, R., D. Güleç., S. Er Güneri., Ü. Sevil ve N. Gürmen. (2013). Hemşirelerin İş Yaşamı Kaliteleri ile Hasta Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3), 167-174.

Öztürk, Z. ve Ö. Demir. (2017). Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.

Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdare Dergisi*, 40(2), 79-98.

Özutku, H., V. Ağca ve E. Cevrioğlu. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı

Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

Perlow, L. ve S. Williams. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 3-8.

Psenicka, C. ve A. Rahim. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 302-326.

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

Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Saçkırk, T. (2019). *Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarioğlu Uğur, S. ve U. Uğur. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-163.

Savran, M. (2009). *Ankara Merkez Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Çalışmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgüt İçindeki Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Sayın, Ç. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Schermerhorn, J. (1996). *Management*. USA: John Wiley & Sons.

Scott, E. (2010). Perspectives on Healthcare Leader and Leadership Devolepment. *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 83-90.

Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.

Sunay, H. (2020). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi.

Şahin, E. ve F. Terzioğlu. (2009). Kadın-Liderlik ve Hemşirelik. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 25, 3, 95-104.

Şengül, H. (2017). *Sağlık Sektöründe Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzları ile Yönetici Liderlik Davranışlarını Algılama Biçimleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Ş., A. Çelik ve T. Akgemci. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tarakçı, H. ve Z. İllez. (2015). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Büro Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Etkisini Araştırmaya Yönelik Bir Uygulama; Çorum İli Örneği. *Hitit Üniversitesi*, 1-18.

Tekarlan, E., T. Kılınç., H. Şencan ve C. Baysal. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 343-363.

Temizyürek Yavuz, M. (2019). *Hastaların Hemşirelik Bakımına Katılım Durumları ve Hemşirelik Bakımından Duydukları Memnuniyetin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-265.

Turgut, H., İ. Tokmak ve F. Ateş. (2015). Lider Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 417-442.

Tüzün, A. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Uğurluoğlu, Ö., S. Durukan Köse ve T. Köse. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, 239-262.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Uysal, Ş. A., B. Keklik., R. Erdem ve R. Çelik. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.

Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ürek, D. ve Ö. Uğurluoğlu. (2015). Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 23(25), 7-30.

Wang, G. ve R. Netemeyer. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.

Yaşlıoğlu, M., I. Pekdemir ve D. Toplu. (2013). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldırım, F. B. (2020). *Hizmetkâr Liderliğin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, H. ve F. Kantek. (2016). Türkiye'deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İnceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), 110-117.

Yılmaz, S. ve P. Görece. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), 2768-2779.

Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, C. ve S. Kaynak Taşçı. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-706.

EKLER

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından yürütülen **“Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”** konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket kamu hastanelerinde çalışanlar tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda kişi ve kurum ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2020 Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT	© 2020 Eda İŞCİ AKBIYIK
Nişantaşı Üniversitesi Danışman	Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek-A: Kişisel ve Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:	☐ Kadın		☐ Erkek		
2. Yaşınız:	_____ Lütfen belirtiniz.				
3. Medeni Durumunuz:	☐ Evli		☐ Bekar		
4. Eğitim Durumunuz:	☐ Sağlık Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora				
5. Meslekteki çalışma süreniz:	1 yıldan az	1 – 5 yıl	6 – 10 yıl	11 yıl ve üzeri	
6. Kurum içindeki çalışma süreniz:	1 yıldan az	1 – 5 yıl	6 – 10 yıl	11 yıl ve üzeri	
7. İş yerinizde şu anda herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunuyor musunuz?	☐ Evet		☐ Hayır		
8. İş yerinizdeki pozisyonunuz nedir?	☐ Yönetici		☐ Çalışan		
9. Liderlik konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?	☐ Hayır ☐ Evet, örgün bir eğitim aldım (okulda ders olarak) ☐ Evet, yaygın bir eğitim aldım (seminer, kurs, sertifika programı)				
10. Çalıştığınız kurumdaki görevinizi belirtiniz.	☐ Yönetici ☐ Sorumlu hemşire ☐ Servis hemşiresi ☐ Yoğun bakım hemşiresi ☐ Acil servis hemşiresi ☐ Ameliyathane hemşiresi ☐ Özel dal hemşiresi				
11. Çalıştığınız bölümü belirtiniz.	☐ Dahiliye ☐ Cerrahi ☐ Kadın Doğum ☐ Ortopedi ☐ Çocuk ☐ Yoğun Bakım ☐ Acil ☐ Psikiyatri ☐ Ameliyathane				
12. Çalıştığınız bölümdeki hemşire sayınızı belirtiniz.	1-10	10-15	15-20	20-25	25+
13. Çalıştığınız bölümdeki hemşire sayısının yeterli olma durumunu belirtiniz.	☐ Yeterli		☐ Yetersiz		
14. Çalışma şeklinizi belirtiniz.	☐ Gece		☐ Gündüz		☐ Gece/Gündüz
15. Mesleğinizden memnun musunuz?	☐ Evet		☐ Kısmen		☐ Hayır

Ek-B: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Ölçeği

Aşağıdaki sorular, lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (üst) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Amirimi birey olarak çok severim.					
2.	Amirimin işe yönelik hedeflerini karşılamak için benden beklenilenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.					
3.	Amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım.					
4.	Konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa bile, amirim yaptığım işleri başka bir üste karşı savunur.					
5.	Amirim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türde bir insandır.					
6.	Amirim için görevim olmayan başka işleri de yaparım.					
7.	Amirimin iş konusundaki bilgi ve uzmanlığına saygı duyarım.					
8.	Amirim için elimden geldiğince çok çalışmayı sorun etmem.					
9.	Amirimle çalışmak zevklidir.					
10.	Herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunacaktır.					
11.	Amirimin işine yönelik bilgisinden etkilenirim.					
12.	Eğer bilmeden bir hata yaparsam amirim beni işletmedeki diğer insanlara karşı savunacaktır.					

Ek-C: Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II)

Aşağıdaki sorular çatışma yönetimi davranışları ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.					
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.					
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.					
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle çalışırım.					
7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkim kullanırım.					
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.					
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
13. İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.					
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.					
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum					
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten					

uzak durmaya çalışırım.					
17. İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.					
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.					
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.					
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.					
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

Ek-D: Tez Çalışma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-15916306-604.01.01
Konu : Tez Çalışma İzni Hk. (Eda İŞÇİ)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 22/01/2021 tarihli ve 10678112-799-E-10678112-799-956 sayılı yazı.

İlgi sayılı yazı ile Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görevli Hemşire Eda İŞÇİ'nin, danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT'in yaptığı "Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışma Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışma talebi Birimimize iletilmiş olup Müdürlüğümüz Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu'nun 17.03.2021 tarih ve 2021/11 sayılı kararınca uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırmanın Kurumunuzun uygun gördüğü zaman diliminde (başvuru dosyasında belirtilen aralık gözetilerek), sürecin koordinasyonunun tarafınızca sağlanması ve Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekimliğince araştırmanın bitiminde bir nüshasının elektronik ortamda (CD halinde) Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiğinin başvuru sahibine tebliği hususunda,

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Hasan Basri VELİOĞLU
Başkan

Ek: Eda İşçi Bilimsel Araştırma Dosyası (28 sayfa)

Dağıtım:

T.C. Sağlık Bakanlığı Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi
T.C. Sağlık Bakanlığı Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. Sağlık Bakanlığı Murat Köllük Devlet Hastanesi
T.C. Sağlık Bakanlığı Beylikdüzü Devlet Hastanesi
T.C. Sağlık Bakanlığı Bahçelievler Devlet Hastanesi
T.C. Sağlık Bakanlığı Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi