

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

**BENLİK SAYGISI VE KAYGININ ÇATIŞMA
YÖNETİM STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Tülin TUNÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

EYLÜL - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


BENLİK SAYGISI VE KAYGININ ÇATIŞMA
YÖNETİM STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Tülin TUNÇ

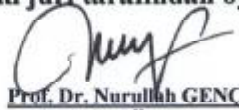
Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 26\10\2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Prof. Dr. Nurullah GENC

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIS

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Abdurrahim MAMOĞLU

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tülin TUNÇ

13.09.2011

ÖNSÖZ

Günümüzde odağı insan olan sosyal yapıların başında gelen örgütlerde, hem performans ve başarının arttırılarak yaşamı sürdürmede, hem de çalışanların iyilik ve mutluluğunun devamını sağlamada örgütsel çatışmaların yönetimi, modası geçmeyen bir konudur. Zira yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak, çatışma ve çatışma yönetimine bakış açısı da yenilenmektedir.

Örgütlerde bireylerin çatışma yönetim davranışlarını etkileyen faktörleri tanımak, bu davranışların sonuçlarını öngörmeye yeni enstrümanlar sağlayacaktır. Dolayısıyla bu tez çalışmasında, bir üniversite hastanesinde görev yapan doktor ve hemşirelerden oluşan bir örneklemede, bireysel faktörler bağlamında benlik saygısı ve kaygının, çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçların, örgütsel çatışma yönetimi perspektifini genişleteceği düşünülmektedir.

Tez çalışmam boyunca ilgi, destek ve yardımını esirgemeyen ve kendisini örnek aldığım tez danışmanım Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e, tez izleme jürisinde bulunan ve bu süreçte sonsuz destek ve katkı sağlayan hocalarım Prof.Dr. Gültekin YILDIZ'a ve Doç.Dr. Abdülvahit İMAMOĞLU'na, istatistiksel analizlerde bilgisi ile yol gösteren Yrd.Doç.Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ'e, bana emeği geçen bütün hocalarıma, çalışmalarımı teşvik eden eşim Murat TUNÇ'a, ilham kaynağım ikiz çocuklarıma, her şartta yanımda olan anneme ve hayatta olmasa da sevgisini her zaman hissettiğim babama sonsuz teşekkür ederim.

Tülin TUNÇ

13.09.2011

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-------------|
| KISALTMALAR..... | v |
| TABLO LİSTESİ..... | vi |
| ŞEKİL LİSTESİ..... | xi |
| ÖZET..... | xiii |
| SUMMARY..... | xiv |
| | |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BÖLÜM 1 : ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA..... | 13 |
| 1.1. Çatışma Kavramı..... | 13 |
| 1.2. Çatışma Yaklaşımları..... | 17 |
| 1.3. Örgütsel Çatışma Tipleri..... | 19 |
| 1.3.1. Kaynaklarına Göre Çatışma Tipleri..... | 20 |
| 1.3.2. Düzeylerine Göre Çatışma Tipleri..... | 21 |
| 1.3.3. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Tipleri..... | 23 |
| 1.4. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri..... | 24 |
| 1.4.1. Bireysel Özellikler..... | 24 |
| 1.4.2. Durumsal Baskılar..... | 27 |
| 1.4.3. Örgüt Yapısı..... | 29 |
| 1.5. Örgütsel Çatışma Süreci..... | 33 |
| 1.6. Örgütsel Çatışmanın Etkileri..... | 35 |
| 1.7. Örgütsel Çatışma Yönetimi..... | 40 |
| 1.7.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı..... | 40 |
| 1.7.2. Örgütsel Çatışma Yönetimi İçinde Çatışma Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması..... | 43 |
| 1.7.3. Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri..... | 46 |
| 1.7.4. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri..... | 47 |
| 1.7.5. Örgütsel Çatışma Yönetimi Süreci..... | 55 |
| 1.7.6. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Yaklaşımlar | 57 |

| | |
|---|------------|
| 1.8. Çatışma Yönetimi ve Kültür..... | 62 |
| 1.9. Hastane Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi..... | 68 |
| 1.10. Çatışma Yönetimi İle İlgili Çalışmalar..... | 76 |
| 1.10.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar..... | 76 |
| 1.10.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar..... | 79 |
| BÖLÜM 2 : BENLİK SAYGISI..... | 82 |
| 2.1. Benlik ve Benlik Kavramı..... | 82 |
| 2.2. Benlik Saygısı..... | 87 |
| 2.2.1. Benlik Saygısı Tipleri..... | 89 |
| 2.2.2. Benlik Saygısı Düzeyleri..... | 91 |
| 2.3. Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler..... | 92 |
| 2.4. Benlik Saygısının Etkileri..... | 96 |
| 2.5. Benlik Saygısı ve Kültür..... | 101 |
| 2.6. Sağlık Çalışanlarında Benlik Saygısının Önemi..... | 106 |
| 2.7. Benlik Saygısı ve Çatışma Yönetimi..... | 107 |
| 2.8. Benlik Saygısı İle İlgili Çalışmalar..... | 109 |
| 2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar..... | 109 |
| 2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar..... | 112 |
| BÖLÜM 3 : KAYGI..... | 116 |
| 3.1. Kaygı Kavramı..... | 116 |
| 3.2. Normal ve Anormal Kaygı..... | 118 |
| 3.3. Kaygı Teorileri..... | 119 |
| 3.4. Kaygı Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması..... | 126 |
| 3.5. Kaygının Nörobiyolojisi..... | 127 |
| 3.6. Kaygının Nedenleri..... | 128 |
| 3.6.1. Bireysel Nedenler..... | 128 |
| 3.6.2. Örgütsel Nedenler..... | 130 |
| 3.7. Kaygı Belirtileri..... | 131 |

| | |
|---|------------|
| 3.8. Kaygının Etkileri..... | 132 |
| 3.8.1. Bireysel Etkiler..... | 132 |
| 3.8.2. Örgütsel Etkiler..... | 134 |
| 3.9. Kaygı ve Kültür..... | 136 |
| 3.10. Sağlık Çalışanlarında Kaygı..... | 139 |
| 3.11. Kaygı ve Çatışma Yönetimi..... | 141 |
| 3.12. Kaygı ve Benlik Saygısı..... | 143 |
| 3.13. Kaygı İle İlgili Çalışmalar..... | 145 |
| 3.13.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar..... | 145 |
| 3.13.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar..... | 147 |
| BÖLÜM 4 : ARAŞTIRMA..... | 151 |
| 4.1. Türkiye’de Sağlık Sektörü ve Üniversite Hastaneleri..... | 151 |
| 4.2. Araştırmanın Yürütüldüğü Hastanenin Tanıtımı..... | 152 |
| 4.3. Araştırmanın Amacı..... | 154 |
| 4.4. Araştırmanın Modeli..... | 155 |
| 4.5. Araştırmanın Yöntemi | 156 |
| 4.5.1. Araştırmanın Örneklemi..... | 156 |
| 4.5.2. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler..... | 157 |
| 4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 169 |
| 4.7. Araştırmanın Varsayımları..... | 169 |
| 4.8. Araştırmanın Değişkenleri..... | 169 |
| 4.9. Hipotezler..... | 170 |
| 4.10. Analizler..... | 171 |
| 4.11. Bulgular..... | 172 |
| 4.11.1. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular..... | 172 |
| 4.11.1.1. ROCI-II, RSES ve STAI’nin Güvenilirlik Analizleri..... | 172 |
| 4.11.1.2. ROCI-II, RSES ve STAI’ye İlişkin Faktör Analizleri..... | 174 |
| 4.11.1.3. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelere İlişkin Frekans ve Yüzdeler..... | 182 |

| | |
|---|------------|
| 4.11.1.4. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelerin ROCI-II Alt Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikleri..... | 184 |
| 4.11.1.5. ROCI-II Alt Ölçeklerinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi..... | 187 |
| 4.11.1.6. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelerin RSES'e İlişkin Betimleyici İstatistikleri..... | 206 |
| 4.11.1.7. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelerin STAI'ye İlişkin Betimleyici İstatistikleri..... | 209 |
| 4.11.1.8. ROCI-II, RSES ve STAI Alt Ölçeklerinin Kendi İçlerinde ve Birbirleri İle İlişkileri..... | 212 |
| 4.11.1.9. Benlik Saygısı ve Kaygının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri..... | 219 |
| 4.11.1.10. Benlik Saygısının Durumluk ve Sürekli Kaygı ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasında Aracılık Rolü..... | 228 |
| 4.11.2. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular..... | 238 |
| 4.12. Araştırmanın Değerlendirilmesi..... | 249 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 266 |
| KAYNAKÇA..... | 276 |
| EKLER..... | 343 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 350 |

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AÇS-AP** : Ana-Çocuk Sağlığı ve Aile Planlama
- Bkz.** : Bakınız
- DSM-IV** : Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders-IV (Psikiyatride Tanısal ve İstatistiksel Rehber Kitabı)
- L.üstü** : Lisansüstü
- ROCI-II** : Rahim Organizational Conflict Inventory-II (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II)
- RSES** : Rosenberg Self-esteem Scale (Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği)
- Sözleş.** : Sözleşmeli
- STAI** : State-Trait Anxiety Inventory (Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri)
- Üniver.** : Üniversite
- vb.** : ve benzeri
- Y.okul** : Yüksekokul

TABLO LİSTESİ

| | | |
|------------------|---|-----|
| Tablo 1: | Çatışma tanımlarının odaklandıkları noktalar..... | 15 |
| Tablo 2: | Çok az ve çok fazla çatışma durumlarında kullanılacak yöntemler..... | 42 |
| Tablo 3: | Kişilerarası çatışmaları yönetme stilleri modelleri..... | 49 |
| Tablo 4: | Çatışma yönetim stilleri ve uygun oldukları ve olmadıkları durumlar..... | 59 |
| Tablo 5: | Avrupa kültürel bölgelerinin dört kültür boyutu açısından değerlendirilmesi..... | 66 |
| Tablo 6: | Benlik saygısı tanımlarının odaklandıkları noktalar | 88 |
| Tablo 7: | Bağımsız ve karşılıklı bağımlı benlik yorumları arasındaki farklar..... | 103 |
| Tablo 8: | DSM-IV’de tanımlı kaygı bozuklukları..... | 118 |
| Tablo 9: | Araştırmanın örnekleme ait bilgiler..... | 156 |
| Tablo 10: | ROCI-II’nin boyutları (alt ölçekleri)..... | 158 |
| Tablo 11: | Yabancı yazında yapılan çalışmalarda kullanılan ROCI-II’ye ilişkin Cronbach’s α katsayıları..... | 159 |
| Tablo 12: | Yerli yazında yapılan çalışmalarda kullanılan ROCI-II’ye ilişkin Cronbach’s α katsayıları..... | 160 |
| Tablo 13: | Yabancı yazında kullanılan RSES’e ilişkin Cronbach’s α katsayıları..... | 162 |
| Tablo 14: | Yerli yazında yapılan çalışmalarda kullanılan RSES’e ilişkin Cronbach’s α katsayıları..... | 163 |
| Tablo 15: | STAI’nin durumluk kaygı ve sürekli kaygı alt ölçeklerinin kısa açıklaması..... | 165 |
| Tablo 16: | STAI’de tersine dönmüş ifadeler..... | 166 |
| Tablo 17: | Yabancı yazında yapılan çalışmalarda kullanılan STAI’ye ilişkin Cronbach’s α katsayıları..... | 168 |
| Tablo 18: | Yerli yazında yapılan çalışmalarda kullanılan STAI’ye ilişkin Cronbach’s α katsayıları..... | 168 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 19: ROCI-II'nin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's α katsayıları..... | 173 |
| Tablo 20: RSES'e ilişkin Cronbach's α katsayıları..... | 173 |
| Tablo 21: STAI'nin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's α katsayıları..... | 173 |
| Tablo 22: ROCI-II'ye ilişkin faktör analizi..... | 174 |
| Tablo 23: RSES'e ilişkin faktör analizi..... | 176 |
| Tablo 24: STAI-S'ye ilişkin faktör analizi..... | 178 |
| Tablo 25: STAI-T'ye ilişkin faktör analizi..... | 180 |
| Tablo 26: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelere ilişkin frekans ve yüzdeler.... | 182 |
| Tablo 27: Araştırmaya katılan örneklemin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin bazı betimleyici istatistikleri..... | 184 |
| Tablo 28: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin ortalama puan ve standart sapmaları..... | 185 |
| Tablo 29: Araştırmaya katılan örneklemin 'cinsiyet' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 188 |
| Tablo 30: Araştırmaya katılan kadın doktorlar ile kadın hemşirelerin 'cinsiyet' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 190 |
| Tablo 31: Araştırmaya katılan örneklemin 'medeni durum' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 192 |
| Tablo 32: Araştırmaya katılan örneklemin 'medeni durum' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri chi-square testi sonuçları..... | 193 |
| Tablo 33: Araştırmaya katılan örneklemin 'çocuk durumu' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 194 |
| Tablo 34: Araştırmaya katılan örneklemin 'yaş' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 196 |
| Tablo 35: Araştırmaya katılan örneklemin 'eğitim durumu' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 198 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 36: Araştırmaya katılan örneklemin ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 200 |
| Tablo 37: Araştırmaya katılan örneklemin ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre chi-square testi sonuçları..... | 201 |
| Tablo 38: Araştırmaya katılan örneklemin ‘meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 202 |
| Tablo 39: Araştırmaya katılan örneklemin ‘statü’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları..... | 205 |
| Tablo 40: Araştırmaya katılan örneklemin RSES’e ilişkin bazı betimleyici istatistikleri..... | 207 |
| Tablo 41: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES’e ilişkin ortalama puan ve standart sapmaları..... | 207 |
| Tablo 42: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES’e ilişkin çapraz tablo sonuçları..... | 208 |
| Tablo 43: Araştırmaya katılan örneklemin STAI’ye ilişkin bazı betimleyici istatistikleri..... | 210 |
| Tablo 44: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin STAI’ye ilişkin ortalama puan ve standart sapmaları..... | 210 |
| Tablo 45: ROCI-II, RSES ve STAI’nin alt ölçekleri arasındaki ilişkiler..... | 213 |
| Tablo 46: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının bütünleştirme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi..... | 219 |
| Tablo 47: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının kaçınma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları..... | 220 |
| Tablo 48: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının uyma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları.... | 221 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 49: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının hükmetme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları..... | 222 |
| Tablo 50: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının uzlaşma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları.... | 222 |
| Tablo 51: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın bütünleştirme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları.... | 224 |
| Tablo 52: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın kaçınma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları..... | 225 |
| Tablo 53: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın uyma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları..... | 226 |
| Tablo 54: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın hükmetme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları.... | 227 |
| Tablo 55: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın uzlaşma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları..... | 228 |
| Tablo 56: Çatışma yönetim stilleri üzerinde direkt ve dolaylı (indirekt) etkiler..... | 230 |
| Tablo 57: Anket formundaki açık uçlu soruları cevaplayan doktor ve hemşirelere ilişkin frekanslar..... | 239 |
| Tablo 58: Katılımcıların bir meslektaşları ile daha önce yaşadıkları çatışmaların aynı meslektaşları ile daha sonraki çatışmalarda davranışlarına etkisi..... | 240 |
| Tablo 59: Katılımcıların eleştiri karşısındaki tepkilerine ilişkin görüşleri..... | 242 |
| Tablo 60: Katılımcıların mesleki açıdan kaygılı oldukları veya olmadıkları durumlara ilişkin görüşleri..... | 244 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 61: Katılımcıların zaman esasına göre çatışma yaklaşımlarına ilişkin görüşleri..... | 247 |
|--|-----|

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1 : Örgütsel çatışmanın nedenleri..... | 24 |
| Şekil 2 : Örgütsel çatışma süreci..... | 33 |
| Şekil 3 : Niteliksel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi..... | 37 |
| Şekil 4 : Çatışma ve rekabet ilişkisi..... | 45 |
| Şekil 5 : Çatışma yönetim stillerinin ikili ilgi modeli..... | 50 |
| Şekil 6 : Çatışma yönetim stillerinin birleştirici ve dağıtıcı boyutlarda gösterimi | 54 |
| Şekil 7 : Örgütsel çatışma yönetim süreci..... | 55 |
| Şekil 8 : Beynin duygu ile ilgili yapıları..... | 61 |
| Şekil 9 : Hemşireler arasında çatışma süreci..... | 71 |
| Şekil 10 : Benlik saygısını etkileyen faktörler..... | 95 |
| Şekil 11 : Kaygı ve korkunun işlevsel nöroanatomi..... | 127 |
| Şekil 12 : Bilişsel uyarılma ile performans arasındaki ilişki..... | 135 |
| Şekil 13 : Türkiye’de sağlık hizmetlerinin sunumu..... | 151 |
| Şekil 14 : Araştırmanın modeli..... | 155 |
| Şekil 15 : Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin puan ortalamaları grafiği..... | 186 |
| Şekil 16 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘cinsiyet’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 188 |
| Şekil 17 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘medeni durum’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 192 |
| Şekil 18 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘çocuk durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 195 |
| Şekil 19 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘yaş’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 197 |

| | |
|---|-----|
| Şekil 20 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘eğitim durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 199 |
| Şekil 21 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 200 |
| Şekil 22 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 203 |
| Şekil 23 : Araştırmaya katılan örneklemin ‘statü’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği..... | 205 |
| Şekil 24 : Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES puan ortalamaları grafiği..... | 208 |
| Şekil 25 : Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin durumluk kaygı ve sürekli kaygı puan ortalamaları grafiği..... | 211 |
| Şekil 26 : Benlik saygısının durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolüne ilişkin yol (path) analizi..... | 229 |
| Şekil 27 : Durumluk kaygının bütünleştirme stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 231 |
| Şekil 28 : Sürekli kaygının bütünleştirme stili üzerindeki dolaylı etkisi..... | 232 |
| Şekil 29 : Durumluk kaygının kaçınma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 233 |
| Şekil 30 : Sürekli kaygının kaçınma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 233 |
| Şekil 31 : Durumluk kaygının uyma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 234 |
| Şekil 32 : Sürekli kaygının uyma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 235 |
| Şekil 33 : Durumluk kaygının hükmetme stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri.... | 236 |
| Şekil 34 : Sürekli kaygının hükmetme stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 236 |
| Şekil 35 : Durumluk kaygının uzlaşma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 237 |
| Şekil 36 : Sürekli kaygının uzlaşma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri..... | 238 |

| | |
|---|--|
| Tezin Başlığı : Benlik Saygısı ve Kaygının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği | |
| Tezin Yazarı : Tülin TUNÇ | Danışman : Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS |
| Kabul Tarihi : 13.09.2011 | Sayfa Sayısı : xiv (ön kısım) + 343 (tez) + 7 (ekler) |
| Anabilim Dalı : İşletme | Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon |

Bu tez çalışmasının ana amacı; benlik saygısı ve kaygının çatışma yönetim stili tercihleri üzerindeki etkilerini ve benlik saygısının durumluk ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü bir üniversite hastanesi örneğinde ortaya koymaktır. Hem nicel hem de nitel yöntemi içeren bu araştırma kapsamında, bir üniversite hastanesinde çalışan 412 doktor ve hemşireye anket formu uygulanmış olup; geri dönen ve analize dahil edilen anket sayısı 311'dir. Anket formunu oluşturan 'Sosyo-demografik Bilgiler', 'Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)', 'Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)' ve 'Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)' aracılığıyla elde edilen nicel veriler SPSS 15.0 paket programı ve AMOS 18 programı; 4 adet açık uçlu soruya 311 katılımcının 42'si tarafından verilen cevaplar ile ulaşılan nitel veriler ise içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; katılımcı doktorların ve hemşirelerin en fazla bütünleştirme, en az kaçınma stillerini kullandıkları; ancak, daha önce çatışma yaşadıkları meslektaşları ile tekrar çatışmaya girdiklerinde çoğunlukla kaçınma davranışı gösterdikleri; ayrıca, çatışmaları çözmede yeterli zaman varsa bütünleştirme stilini tercih ettikleri; zaman yoksa durumun gerektirdiği şekilde davrandıkları belirlenmiştir. Katılımcı doktorlar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini, hemşirelere göre daha çok tercih etmektedirler. Erkek katılımcıların hükmetme, kadın doktorların uzlaşma ve kaçınma, kadın hemşirelerin ise hükmetme; evlilerin bütünleştirme, evli olmayanların hükmetme; çocuksuzların uzlaşma; 26-35 yaş grubundakilerin 25 yaş ve altındakilere göre bütünleştirme; 4 yıl ve daha az kıdemlilerin kaçınma ve uzlaşma; asistan doktorların kadrolu hemşirelere göre uzlaşma stillerini daha fazla kullandıkları ortaya konmuştur. Eğitim durumu ve günde ortalama çalışma süresi değişkenlerine göre ise örneklemin çatışma yönetim stilleri arasında fark bulunmamıştır. Benlik saygısı doktorlarda hemşirelere göre daha yüksek saptanmakla beraber, her iki meslek grubu da yüksek benlik saygısına sahiptir. Buna paralel olarak katılımcıların çoğunluğu, bir eleştiri aldıklarında öncelikle içsel objektif değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı doktorlar ve hemşireler düşük durumluk ve sürekli kaygı düzeylerine sahip olmakla birlikte, hemşirelerin durumluk kaygı düzeyleri doktorlara göre daha yüksektir. Katılımcıların çoğunluğu, en çok malpraktis kaygısı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan örnekleimde; bütünleştirme stilinin hükmetme ve uzlaşma stilleri ve benlik saygısı ile pozitif, durumluk ve sürekli kaygı ile negatif; kaçınma stilinin uyma stili ve sürekli kaygı ile pozitif, hükmetme stili ve benlik saygısı ile negatif; uyma stilinin uzlaşma stili ve sürekli kaygı ile pozitif, hükmetme stili ve benlik saygısı ile negatif; hükmetme stilinin benlik saygısı ile pozitif, sürekli kaygı ile negatif; uzlaşma stilinin benlik saygısı ile pozitif, durumluk kaygı ile negatif; durumluk ve sürekli kaygının birbirleri ile pozitif ilişkili oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, araştırmanın benlik saygısı ile durumluk ve sürekli kaygının çatışma yönetim stillerini etkiledikleri ana varsayımını, bütünleştirme stilinde, tek başına sürekli kaygının, modelin açıklanmasında katkısının anlamlı olmaması dolayısıyla kısmen; kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma stillerinde ise tamamen desteklemiştir. Ayrıca, katılımcı doktor ve hemşirelerde benlik saygısının, durumluk ve sürekli kaygı ile her bir çatışma yönetim stili arasındaki ilişkilerde aracılık rolünün bulunduğu da ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler : Benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı, çatışma yönetim stilleri

| | |
|---|--|
| Title of the Thesis : The Effects Of Self-esteem And Anxiety On Conflict Management Styles: Sample Of A University Hospital | |
| Author : Tülin TUNÇ | Supervisor : Assoc.Prof.Dr.Rana ÖZEN KUTANİS |
| Date : 13.09.2011 | Nu. of pages : xiv (pre text)+352 (main body)+ 7 (appendices) |
| Department : Business | Subfield : Management and Organization |
| <p>The main purpose of this study is to evaluate the effects of self-esteem and anxiety on the preferred conflict management styles and to explore the moderating role of self-esteem in the relationship of state and trait anxiety with conflict management styles at a university hospital sample. Study questionnaires which include both qualitative and quantitative components were distributed to 412 physicians and nurses and 311 of those 412 subjects who returned the questionnaires were included in the study. The quantitative data was constituted of sociodemographic characteristics, Rahim's Organizational Conflict Management Inventory-II (ROCI-II), Rosenberg Self-esteem Scale (RSES) and Spielberger State And Trait Anxiety Inventory (STAI). The quantitative data was analyzed by SPSS 15.0 and AMOS 18.0 and the qualitative data which was constituted of 4 open ended questions and returned by 42 of 311 participants was evaluated by content analysis.</p> <p>Study results showed that integrating was the mostly used conflict management style by both the physicians and nurses while avoiding was the least; besides, if there is enough time to resolve the conflict, the participants preferred integrating style, but if there is a shortage of time, they acted according to the needs of the situation. Additionally, participating physicians used compromising style more to manage the conflicts with their colleagues compared to the nurses. Male participants used dominating, female physicians preferred compromising and avoiding and female nurses used dominating styles more commonly; married participants used integrating, single participants used dominating; childless participants used compromising style more commonly; 26-35 years-old group used integrating style more than the participants younger than 25 years old; 4 or less years of experienced used avoiding and compromising; resident physicians used compromising style more than the staff nurses. There was no significant difference between the conflict management styles according to the educational status and daily mean working time variables. While self-esteem was found higher in physicians compared to the nurses, both professional groups had high self-esteem levels. In parallel to this, the majority of the participants declared that they make internal objective evaluation of the situation when they receive criticism. Both physicians and nurses had low state and trait anxiety levels but the state anxiety level of the nurses was significantly higher than the physicians. The majority of the participants declared that they mostly feel a malpractice anxiety. On the other hand, it was identified that there was a positive correlation of integrating with dominating, compromising styles and self-esteem, and negative correlation with state and trait anxiety; a positive correlation of avoiding style with obliging style and trait anxiety, and negative correlation with dominating style and self-esteem; positive correlation of obliging style with compromising style and trait anxiety, and negative correlation with dominating style and self-esteem; positive correlation of dominating style with self-esteem, and negative correlation with trait anxiety; positive correlation of compromising style with self-esteem, and negative correlation with trait anxiety; additionally, state and trait anxiety are positively correlated with each other. The main hypothesis of the study that indicates conflict management styles are affected by self-esteem, state and trait anxiety, was fully supported in avoiding, obliging, dominating and compromising styles but partially supported in integrating style as the contribution of trait anxiety alone was not significant to explain the model in integrating style. Additionally, this study revealed that self-esteem of the participant nurses and physicians has a moderating role in the relationship of state and trait anxiety with conflict management styles.</p> | |
| Keywords: Self-esteem, state anxiety, trait anxiety, conflict management styles | |

GİRİŞ

Örgütlerde algıları, duyguları, tutumları, kişilikleri, değerleri, eğitim düzeyleri, statüleri, yaşam tarzları birbirinden farklı bireyler bir ana amaç doğrultusunda bir araya gelerek; karşılıklı bağımlı ilişkileri, iletişimi, etkileşimi, işbirliğini ve rekabeti içeren son derece karmaşık bir sosyal yapı oluştururlar. Böylesi ilişkilerin olduğu bir sosyal yapıda, çok çeşitli nedenlerle çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz ve doğaldır. Bununla birlikte çoğu birey, çatışmanın yol açtığı korku, kaygı gibi negatif duyguları yaşamak istememe, ilişkilerin bozulması, fiziksel saldırıya uğrama ve zarar görme olasılığı ya da sosyal nedenler ve içinde bulunulan ortamın gerekleri dolayısıyla çatışmaya girmekten kaçınır.

Esasen bireyler ve örgütler, çatışmalar ile yüz yüze gelerek ve bu çatışmalardan sonuçlar çıkartarak öğrenirler ve böylelikle gelişip yaşamaya devam ederler. Örgütlerde ılımlı miktarda çatışma; bireyi kendi durumunu ve kapasitesini değerlendirmeye, olaylara bakış açısını genişletmeye, karşı taraf ile empati kurmaya, farklılıkları ve önceden süregelen sorunları çözümlenmeye sevk etme, grup düşüncesini azaltma, monotonluğu giderme, geribildirim sağlama, performansı arttırma gibi olumlu etkileri dolayısıyla, bireysel ve örgütsel gelişimi güçlendirir. Bu nedenle, çatışma ve çatışma yönetiminin günümüz örgütlerinde merkezi bir rol oynadığı ileri sürülebilir.

Hastaneler, insan yaşamını kurtarma ve iyileştirme gibi oldukça önemli bir konuda faaliyet göstermeleri ve hastayı odağa almaları dolayısıyla özellikli örgütlerdir. Tedavi hizmetinin kalitesinin arttırılabilmesi için; hastalığın belirtilerinin değerlendirilerek tanının konulması, uygun tedavinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinin bir bütün olarak ele alınması ve bu süreçte sağlık çalışanlarının koordinasyon, işbirliği ve iletişim ile görev yapmaları, görüş alışverişinde bulunmaları, çoğu zaman hızlı kararlar vermeleri ve hareket etmeleri gereklidir. Bu bağlamda, mesleklerinin ve içinde buldukları ortamın şartları, sağlık çalışanlarının örgütsel çatışma yaşamalarına zemin hazırlamaktadır. Hastane örgütlerinin matriks yapılarında, değişik disiplinlerden gelen, farklı arka planlara sahip bireylerin neden olduğu iş gören çeşitliliği, takım halinde çalışma, statü farklılıkları, uzun mesai saatleri, vardiya, nöbet, aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, çoklu otorite, zamanında ve net kararlar verme gereği, aşırı

rekabet, hasta ve hasta yakınları ile ilişkiler, yorgunluk, kaynak ve eleman yetersizliği, hata yapmanın getireceği sonuçları düşünme gibi faktörler kaygı ve strese yol açmakta, bu durum çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır.

Hem sağlık çalışanları, hem örgütün geneli ve hem de hasta tedavisi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri dolayısıyla, hastanelerde çeşitli nedenlerle yaşanan çatışmalara yaklaşım ve yönetim ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, sağlık ekibinin başı kabul edilen doktorlar ile onların en büyük yardımcıları olan hemşirelerin, tedavi hizmetini gerçekleştirme sırasında meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaların doğasını ve etkilerini anlamaları, yorumlamaları ve bunları hasta açısından deva, kendileri ve örgütleri açısından ise öğrenme ve başarıyı arttırma ile sonuçlanacak şekilde yönetmeleri önemli görünmektedir.

Çalışmanın Konusu

Yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak, çatışmaya bakış açılarının da zaman içinde değişmesi söz konusudur. Bu bağlamda, çatışmayı örgütler için zararlı ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir olgu şeklinde gören geleneksel anlayış yerini, çatışmanın kaçınılmaz ve doğal olduğunu, olumlu ve olumsuz yönleri bulunduğunu ifade eden modern bakış açısına bırakmıştır. Bu durum, yıkıcı ve yapıcı etkileri bünyesinde barındırarak çift kutuplu bir görünüm sergileyen çatışma olgusundan tamamen kaçınılmaması ve birey ve örgüt açısından fonksiyonel sonuçlar vermesini sağlamak için 'çözümlemesi' yerine 'yönetilmesi' gerektiği düşüncesini ön plana çıkarmıştır.

Örgütlerde çatışmaları yönetmek, öncelikle bu olguyu tanımayı, anlamayı, kabul etmeyi ve yorumlamayı içerir. Bununla birlikte, zaman içinde örgütsel çatışmaya verilen anlamlar, bu olgunun değişik yönlerine dikkati çekmişlerdir. Öyle ki, örgütsel çatışma yazınında önceleri ortak noktası 'farklılık', 'anlaşmazlık' ve 'uyuşmazlık' olan çatışma tanımlarının, iletişim, etkileşim ve sürece odaklandıklarını; daha sonra, çatışmalı durumun varlığının bireyin kabulüne bağlı olduğunun anlaşılması ile algıların ve duyguların vurgulanmaya başladığını; takım çalışmasının ön plana çıkması ile de karşılıklı bağımlı bireyler arası ilişkilerin ve işbirliğinin önem kazandığını ifade etmek mümkün görünmektedir.

Örgütsel çatışma tanımlarının zaman içinde yeni perspektifler kazanmasının, bu olgunun karmaşık doğasını anlamaya yönelik atılan adımların bir göstergesi olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde, çatışma tiplerinin, kaynaklarına göre; 'niteliksel' ve 'duygusal', düzeylerine göre; 'içsel', 'kişiler arası', 'grup içi' ve 'gruplar arası', fonksiyonlarına göre; 'fonksiyonel olan' ve 'fonksiyonel olmayan' şeklinde sınıflandırılmasının; değerler, tutumlar, kişilik, duygular, algılar gibi bireysel; kıt kaynaklar, amaçlar, çoklu otorite, uzmanlaşma, farklılaşma, rekabet, statü farklılıkları, iletişim, rol belirsizliği gibi durumsal ve örgütsel nedenlerinin ve performans, etkinlik, iş gören ve örgüt üzerindeki etkilerinin ortaya konmasının da, çatışma olgusunun doğasını analiz etmeye yönelik çabaların bir yansıması olduğu söylenebilir. Zira bireyin, içinde bulunduğu çatışmanın tipini, nedenlerini ve olası etkilerini bilmesi, örgütsel çatışma bağlamını bir bütün olarak görebilmesine ve yönetmesine yardım etmesi açısından önemlidir.

Örgütsel çatışmanın çift kutuplu doğasının, birey ve örgüt üzerinde farklı yansımaları bulunmaktadır. Örneğin Rahim'e (2001) göre; çatışmanın iki genel tipi olan duygusal ve niteliksel çatışmaların bireysel ve örgütsel etkileri farklıdır. Grup üyelerinin bilişsel işlevlerini ve davranışlarını sınırlandırarak grup performansına engel olan duygusal çatışma, her durumda zararlıdır. Niteliksel çatışmanın ılımlı düzeyi ise, grupların daha yüksek performans elde etmelerine yardım eden tartışma ve görüşmeleri teşvik ettiği için yararlıdır. Çok az niteliksel çatışma durgunluğa yol açarken, çok fazlası da karmaşaya ve örgütsel çözülmeye neden olabilir. Öte yandan, niteliksel çatışma ile duygusal çatışma arasında pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla, niteliksel çatışmalardaki artış, duygusal çatışmalarda da artışa yol açabilir. Görülmektedir ki, örgütsel çatışmanın tipi ve düzeyi ile ilgili bilgiler, yönetimine ışık tutmaktadır. Bu bağlamda çatışma yönetimi; rutin olmayan görevler için ılımlı miktarda niteliksel çatışma düzeyine ulaşmayı ve bunu korumayı; rutin görevler için niteliksel çatışmaları, rutin olan ve olmayan görevler için ise duygusal çatışmaları minimize etmeyi ve iş görenlerin çatışma yönetim stillerini öğrenmelerine ve bunları kullanmalarına olanak tanımayı gerektirir.

Örgütsel çatışmaları yönetmede kullanılan ve bireyin 'kendisine ilgisi' ve 'başkalarına ilgisi' temeline oturtulmuş beş stil; bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşmadır. Bütünleştirme stili; kendisine ve başkalarına yüksek ilgi, işbirliği, açıklık,

bilgi paylaşımı ve her iki tarafça kabul edilebilecek bir çözüme ulaşabilmek için farklılıkların birlikte incelenmesi, uyma stili; kendisine düşük başkalarına yüksek ilgi, uyum, yüzleşme, boyun eğme, hükmetme stili; kendisine yüksek başkalarına düşük ilgi, karşı tarafın pozisyonunu zorlama, istek ve ihtiyaçlarını önemsememe ve rekabet etme, kaçınma stili; kendisine ve başkalarına düşük ilgi, geri çekilme, sorumluluktan kaçma, sorunu görmezden gelme ve erteleme, uzlaşma stili; kendisine ve başkalarına orta düzeyde ilgi, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bir şeylerden vazgeçmeleri, özveride bulunmaları ve bir orta noktada buluşmaları ile karakterizedir.

Çatışma yönetim stillerinin her birinin etkileri farklıdır. Bu bağlamda, hangi stilin kullanımının en istenir sonuçlara ulaştıracağı konusunda çeşitli görüşler vardır. Yazında, bütünleştirmeyi en uygun stil kabul eden ‘en iyi yol’ görüşünün baskınlığına rağmen; bir stilin kullanımının uygunluğunun içinde bulunulan şartlara bağlı olduğunu vurgulayan ‘durumsallık yaklaşımı’ da ağırlık kazanmıştır. Bu yaklaşıma göre, bir stilin kullanımı bir durumda uygunken, başka bir durumda uygun olmayabilir. Bu bağlamda, her bir stilin uygun olduğu ve olmadığı durumları bilmek, örgütsel çatışmaları yönetmede önemli katkı sağlayacaktır. Günümüzde örgütsel çatışma yönetiminde öne çıkan bir diğer görüş olan bilişsel ve duygusal yaklaşım ise, bilişsel süreçlerin ve duyguların, bireyin çatışmayı algılaması, anlaması, yorumlaması ve davranış tercihi üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

Esasen örgütlerde her biri değişik arka planlara ve bilişsel gelişime sahip olan bireyler, içinde buldukları ortamın koşullarını birbirlerinden farklı algılayıp yorumlayabilirler. Buna göre, bireysel özelliklerin, bilişin ve duyguların, içinde bulunulan ortamın şartları ile birlikte, bireyin gerek sosyal gerekse örgütsel yaşamdaki davranışları üzerinde etkili oldukları düşünülebilir. Ayrıca, içinde bulunulan kültür de davranış tercihinde belirleyicidir. Bu bağlamda, bireyin çatışma davranışının ve bunun paralelinde çatışma yönetim stili tercihinin, bireysel ve durumsal faktörler ile kültürün bir fonksiyonu olduğunu ifade etmek mümkün görünmektedir. Bir başka deyişle, amaçları doğrultusunda ve durumun gereklerine göre hareket eden bireyler ne kadar rasyonel olmaya çalışırlarsa çalışsınlar, çatışma davranışları bireysel faktörlerin ve kültürün etkisi altındadır. Bu durum, içinde bulunduğu ortamın şartlarının, bireyin sahip olduğu

bireysel özelliklerin etkilerini ortaya çıkartabileceğini ve bu özelliklerin de katkısı ile şekillenen baskın çatışma yönetim stilini diğer bireylerden daha etkin kullanabileceğini de düşündürmektedir. Buna göre, bireyin kendi özelliklerini tanıması, eğilimlerinin farkında olması ve bunları temel alan baskın çatışma yönetim stilini bilmesi; ancak, kültürün özelliklerini de dikkate alarak, içinde bulunduğu örgütün ortamının şartlarına göre davranmayı da öğrenebilmesi uygun görünmektedir.

Hastane örgütlerinde yaşanan örgütsel çatışmaların; öğrenme ve gelişme ile sonuçlanan tartışmaları, araştırmayı ve sentez yapmayı, karşı taraf ile empati kurmayı, işbirliğini, olayları daha geniş bir bakış açısı ile ele almayı ve bilgi paylaşımını sağlamak gibi olumlu; negatif duygular dolayısıyla bireyler arası ilişkilerin, iletişimin, koordinasyonun ve karar verme sürecinin bozulması, zaman ve kaynak kaybı gibi olumsuz etkilerinin, nihayetinde hasta tedavisine yansıdığı ifade edilebilir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının, meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları kişiselleştirmemeleri ve bu çatışmaları yönetmede kullanılan stilleri ve bunların etkilerini öğrenmeleri önemli görünmektedir.

Benlik saygısını ve kaygıyı, bireyin çatışma yönetimi davranışı tercihinde etkili bireysel faktörler içinde değerlendirmek mümkündür.

Benlik kavramının merkezi unsuru olarak kabul edilen ve bireyin kendisi hakkındaki subjektif değerlendirmelerini ifade eden benlik saygısı; genetik yapı, ebeveyn beklentileri, tutarlılığı, desteği ve stili, kültürel bağlam, kendi kendine ve başkaları tarafından yapılan yorumlar, geçmiş yaşantılar, cinsiyet, doğum sırası, modelleme, sosyal karşılaştırmalar gibi faktörlerin etkisi altındadır.

Yazında benlik saygısı tanımlarının önceleri tutumlara odaklandıkları, daha sonra duygular, değerler ve yargıların da vurgulanması ile bilişsel karşılaştırmalar temeline oturtuldukları görülmektedir. Bu tanımların, esasen bireylerin kendi benlikleri ile ilgili olumlu ve olumsuz değerlendirmelerini içermeleri dolayısıyla çift kutuplu oldukları düşünülebilir. Yüksek benlik saygısının; pozitif duygulanım, mutluluk, yeni fikirlere ve eleştirilere açıklık, gerektiği kadar risk ve sorumluluk alma, kendini kabul ve güven, stresle mücadelede aktif ve başarılı olma, sağlıklı iletişim kurma, karar vermekten kaçınmama, düşük benlik saygısının ise tam tersine; negatif duygulanım, korku, kaygı,

utangaçlık, kendine güvenmeme, risk ve sorumluluk almak istememe, karar vermekten kaçınma, stresle mücadelede başarısız olma, iletişim problemleri, başkalarının onayına bağımlılık gibi özelliklerle karakterize olduğu ifade edilebilir.

Sağlık çalışanlarının sağlıklı yüksek benlik saygısına sahip olmalarının; gerektiği zaman yüklenmek durumunda buldukları risk ve sorumluluğun üstesinden gelme, hem meslektaşlar, hem hastalar, hem de sosyal yaşamlarındaki diğer bireyler ile iyi ilişkiler kurma, savunmacı değil paylaşımcı olma, stresle etkin mücadele etme, kendilerine güvenerek başkalarına da güven verme, yeni fikirlere ve eleştirilere açıklık ve nihayetinde hasta tedavisinin kalitesini arttırma gibi katkılar sağlayacağı; düşük benlik saygısının ise tam tersi etkiler göstereceği düşünülebilir. Görüldüğü gibi benlik saygısının, sağlık çalışanlarının örgüt içinde mesleklerinin gereklerini yerine getirmeleri ve nihai olarak hasta tedavisinin sonuçları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. Bu bağlamda, sağlık çalışanlarının bu etkilerin farkına varmalarının önemli olduğu ifade edilebilir.

Benlik saygısının, hem genetik faktörler ile ilişkisi dolayısıyla sabit, hem de dışsal faktörlerden etkilenmesi nedeniyle değişken yönlere sahip bir özellik olduğu ve birçok psikolojik yapı ile karşılıklı etkileşimde bulunarak davranışları şekillendirebildiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte, benlik saygısının düzeyinin yüksek veya düşük olmasının, bireylerin davranışları üzerindeki etkileri farklıdır. Zor durumlarla ve stresle başa çıkma, kendine güvenme, sorumluluk alma, açıklık gibi özelliklerle ilişkisi dolayısıyla sağlıklı yüksek benlik saygısına sahip bireylerin, çatışma yönetiminde etkin sonuca ulaşmak için daha fazla çaba gösterme ve aktif olma; tam tersine benlik saygısı düşük bireylerin ise, kendine güvenmeme, sorumluluk almak istememe, sağlıklı iletişim kuramama gibi nedenlerle çatışmaları yönetmede pasif olma olasılıklarının bulunduğu düşünülebilir.

Yazında psikoanalitik teori, davranışçı teori, bilişsel teori ve varoluşçu teori çeşitli bakış açıları sunmakla birlikte, genelde kaygıyı; bireyin, temel değerlerine ve varlığına yönelik tehdit edici veya tehlikeli olarak algıladığı durum ya da şartlara karşı bilişsel, psikolojik ve davranışsal tepki bileşenini içeren, normal, uyumsuz, fakat hoş olmayan duygu şeklinde tanımlamak mümkündür. Kaygının yapısını inceleyen Spielberger ve arkadaşları (1970), durumluk kaygı ile sürekli kaygı arasındaki kavramsal farka dikkati

çekmişler ve durumluk kaygıyı; belli bir zamanda öznel gerginlik, evham ve otonom sinir sistemi uyarılması ile karakterize geçici bir duygusal durum, sürekli kaygıyı ise; kaygı eğiliminde ve gelecekte yaşanabilecek durumluk kaygı olasılığında göreceli olarak sabit bireysel farklılıklar şeklinde ifade etmişlerdir.

Yaş, ebeveyn tutumları, uyarıcı genellemesi, genetik faktörler, benlik saygısı tehditleri gibi bireysel; grup üyelerine yabancılaşma, güvensizlik, engellenme, rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, tehlikeli ortamlarda çalışma, yüksek beklentiler, rekabet, çatışmalar, değişim gibi örgütsel nedenlerden kaynaklanabilen negatif bir duygu olan kaygı, birçok psikolojik yapı ile etkileşim içindedir ve bireyin davranışlarını şekillendirebilir.

İnsan türünün devamı için yaşamsal bir duygu olmakla birlikte kaygının; utangaçlık, depresyon, merak, saldırganlık gibi bireysel; kaçınma, tükenmişlik, iş tatminsizliği ve iş kazaları gibi örgütsel etkileri olabileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca bilişsel uyarılma içeren kaygının ılımlı düzeyinin, hem bireyleri hem de örgütleri bir şeyler yapmaları gereken durumlarda harekete geçirebileceği ve performansı arttırabileceği; ancak, çok düşük kaygının uyumsuz olmadığı, bireyi monotonluğa sürükleyebileceği; çok yüksek kaygının da yaşam kalitesini olumsuz etkileyerek anormal ya da patolojik kaygı formunu alabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çatışma ve benlik saygısı gibi kaygının da, olumlu ve olumsuz yönlere sahip çift kutuplu bir olgu olduğu düşünülebilir.

Sağlık çalışanlarının; insan yaşamını kurtarma ve tedavi sorumluluğu, bilgi ve deneyim yetersizliğinin sonuçlarını ve malpraktis olasılığını düşünme, hijyeni koruma, hasta sayısının çokluğu, tıbbi görevlerin yanı sıra idari görevler de üstlenme, vardiya ve nöbetler, zamansızlık, çoklu otorite, farklı disiplinlerden gelen bireyler ve meslektaşlar ile koordinasyon içinde olma ve iletişim kurma, dikkat gerekliliği, tıp alanındaki yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etme ve bilimsel çalışma yapma, gelecek, mesleki ve yasal düzenlemeler, astlar, üstler ve akranlar kadar hasta ve hasta yakınları ile ilişkiler ve kişiler arası çatışmalar gibi faktörler dolayısıyla, kaygı yaşama potansiyellerinin yüksek olduğu düşünülebilir. Kaygı, sağlık çalışanlarının bilişsel süreçlerini kısıtlayabilir ve performanslarını düşürebilir. Bu durumun, nihai olarak hasta tedavisini de olumsuz etkilemesi söz konusudur.

Kaygının, diğere bütün davranışları olduğu gibi, çatışma yönetimi davranışını da etkileyebileceği ifade edilebilir. Yazında, kaygının davranış üzerindeki etkisinin genellikle bireyi kaçınmaya yönlendirebileceği şeklinde bir eğilim söz konusudur. Bu eğilim, kaygının çatışma yönetiminde işbirliğini azaltabileceğini ve kaçınmayı arttırabileceğini düşündürmektedir.

Öte yandan, benlik saygısı ve kaygı, birbirleri ile etkileşim halinde psikolojik yapılardır. Zorluklarla başa çıkmada aktif ve sorumluluk almaya istekli olma ile karakterize benlik saygısı ile kaçınma davranışına yönlendirebilen kaygı arasında negatif bir ilişki olduğu genellikle kabul görmektedir. Bununla birlikte, benlik saygısı ve kaygının birlikte bireyin çatışma yönetimi davranışını etkiledikleri de düşünülebilir.

Görülmektedir ki, örgütlerde çalışan bireylerin çatışma yönetim davranışları ve bunun paralelinde stil seçimleri, karşı karşıya kaldıkları örgütsel ve durumsal faktörlerin yanı sıra, benlik saygısı ve kaygı gibi bireysel faktörlerin de etkisi altında olabilir. Bu bağlamda, örgütlerde iş görenlerin öncelikle bireysel özelliklerini, duygularını tanımaları; çatışma olayını anlamalarında, yorumlamalarında ve kendi baskın çatışma davranışlarının ve stil tercihlerinin farkına varmalarında önemlidir. Bununla birlikte örgütsel çatışma yönetiminde, bireyin hem kendi baskın çatışma davranışının ve stil tercihinin bilincinde olmasının, hem de içinde bulunduğu ortamın koşullarına ve gereklerine göre davranışlarında düzenlemeler yapmasının mümkün olabileceği düşünülebilir.

Özetle; bireysel faktörler bağlamında benlik saygısı ve kaygı gibi özellik ve duyguların, kişilerarası çatışmaları yönetmede örgütsel aktörlere yeni bir enstrüman sunduğu ifade edilebilir.

Bu tez çalışması kapsamında;

Birinci bölümde; çatışma kavramı, yaklaşımları, tipleri, nedenleri, süreci, etkileri konuları ele alınmış; çatışma yönetimi olgusu da, çatışma yönetimi kavramı, benzer kavramlarla karşılaştırılması, çatışma yönetim stratejileri, stilleri, süreci, çatışma yönetiminde yaklaşımlar, kültür ile ilişkisi, hastane örgütlerinde çatışma ve yönetimi bağlamında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir.

İkinci bölümde; benlik ve benlik kavramı, benlik saygısı, benlik saygısı tipleri, düzeyleri, etkileyen faktörler ve etkileri ele alınmış; benlik saygısı ve kültür, sağlık çalışanlarında benlik saygısı, benlik saygısı ve çatışma yönetimi ilişkisi ve konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde; kaygı kavramı, normal ve anormal kaygı, kaygı teorileri, kaygının nörobiyolojisi, nedenleri, belirtileri, etkileri, kültür ile ilişkisi, sağlık çalışanlarında kaygı, kaygı ve çatışma yönetimi ilişkisi, kaygı ve benlik saygısı ilişkisi ve konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Dördüncü bölümde; Türkiye’de sağlık sektörü ve üniversite hastaneleri, araştırmanın yürütüldüğü hastanenin tanıtımı, araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları, değişkenleri ve hipotezleri belirtilmiş; yapılan nicel ve nitel analizler sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde ‘Araştırmanın Değerlendirilmesi’ kısmında, bu araştırmanın sonuçları ve konu ile ilgili başka araştırmaların sonuçları karşılaştırılmıştır.

‘Sonuç ve Öneriler’in ‘Sonuçlar’ kısmında; bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler, bütüncül bir bakış açısı ile ortaya konmuştur. ‘Öneriler’ kısmında ise; bu araştırmanın sonuçları ışığında, sağlık örgütlerinde benlik saygısı, kaygı ve çatışma yönetimi konularına ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Önemi

Günümüzün karmaşık yapılı örgütlerinde iş görenlerin birbirleri ile kurdukları ilişkiler, belli sonuçlara ulaşmada rol oynar. Benzer bir durum hastane örgütlerinde de geçerlidir. Tedavi sürecinde yer alan aktörlerin meslektaşları ile iyi koordine edilmiş ilişkiler içinde olmaları, hasta odaklı hastanelerde hizmet kalitesini arttırmada kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, başta hasta tedavisi olmak üzere, istenen örgütsel sonuçlara ulaşma ve gelişmede, meslektaşlar arası iyi ilişkiler kadar çatışmaların da rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda, hastane örgütlerinde kaçınılmaz olan çatışmaların dengeli bir şekilde yönetilmesi son derece önemlidir ve bunun için çeşitli mekanizmalara ihtiyaç vardır. Zira kişilerarası çatışmaların iyi yönetilememesi, tedavi hizmetinin etkin bir

şekilde yürütülmesini engelleyebilir; bu durum, hem sağlık çalışanlarını, hem örgütün genelini, hem de hizmeti alan hastaları olumsuz etkileyebilir.

Çatışma davranışının hem içinde bulunulan örgütsel ve durumsal faktörlerden, hem de bireysel faktörlerden etkilenebileceği göz önüne alınırsa, çatışma yönetim stili tercihinin açıklanmasında birey etkisi ile çevre etkisinin birlikte değerlendirilmelerinin daha uygun olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda, bireysel atıfların, özelliklerin ve duyguların farkında olunması, bunların içinde bulunulan ortamın koşulları ile etkileşimlerinin ve çatışma davranışı üzerindeki etkilerinin bilinmesi, çatışma yönetiminde bütüncül bir perspektif elde etmek için değerli katkılar sağlayacaktır.

Örgütsel çatışma yazınında, benlik saygısı ve kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini ele alan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasının, nicel ve nitel analizlerden elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlarla, yazındaki çatışma ve çatışma yönetimi perspektifine birçok yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının **ana amaçları**;

- Örgüt üyelerinin bireysel faktörler bağlamında benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin çatışma yönetim stili tercihleri üzerindeki etkilerini,
- Benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü, bir üniversite hastanesi örneğinde ortaya koymaktır.

Alt amaçlar ise;

- Katılımcıların tercih ettikleri çatışma yönetim stillerini,
- Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, günde ortalama çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi ve statü gibi sosyo-demografik özellikler açısından, tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları,

- Katılımcıların benlik saygısı düzeyini,
- Katılımcıların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerini,
- Benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve çatışma yönetim stilleri açısından, doktor ve hemşireler arasındaki farklılıkları,
- Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinin personel bölümünden alınan liste ve bilgilere göre; 13.12.2010 tarihi itibarıyla, 267 doktor ve 145 hemşire olmak üzere toplam 412 kişinin görev yaptığı anlaşılmıştır. Araştırmada kullanılan standardize anket formu, 13.12.2010-14.01.2011 tarihleri arasında, hastanede görev yapan 412 doktor ve hemşirenin tamamına ulaştırılmaya çalışılmıştır. Söz konusu anket formu, hastanenin birimlerine bizzat araştırmacının kendisi tarafından götürülmüş, araştırma ile ilgili bilgi verilerek gereken açıklamalar yapılmıştır. Ancak, 17 hemşire, 2 uzman doktor, 25 asistan doktor ve 57 öğretim üyesi doktor, ulaşılamama, rotasyonda olma ya da araştırmaya katılmayı reddetme gibi nedenlerle anketi cevaplamamışlardır. Bu durumda, ulaşılan ve araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcı sayısı, 183 doktor ve 128 hemşire olmak üzere toplam 311; geri dönüş oranı ise %75.48'dir. Araştırmanın analizine 311 katılımcının tamamı dahil edilmiştir.

Bu tez çalışmasının araştırma kısmında, hem nicel hem de nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan standardize anket formu; 'Sosyo-demografik Bilgiler' (Ek-1), 'Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)' (Ek-2), 'Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)' (Ek-3) ve 'Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)'nden (Ek-4a, Ek-4b) ve 4 adet açık uçlu sorudan (Ek-5) oluşmaktadır. Nicel yöntem bağlamında anketteki standardize ölçek formlarından; nitel yöntem bağlamında ise açık uçlu sorulardan yararlanılmıştır. Buna göre araştırmanın nicel verileri, standardize anket formunda bulunan ROCI-II, RSES ve STAI'nin, örnekleme oluşturan 311 katılımcı tarafından doldurulması ile elde edilmiştir. Nitel verilere ise, anket

formundaki 4 adet açık uçlu soruya, 311 katılımcının 42'si tarafından verilen cevaplar ile ulaşılmıştır.

Bilgisayar ortamına aktarılan nicel veriler, SPSS 15.0 paket programı ve AMOS 18 programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Nitel veriler ise 'içerik analizi' ile değerlendirilmiştir.

Bu araştırma, sadece bir üniversite hastanesinde görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yürütülmüştür. Veriler, katılımcı doktor ve hemşirelerin, anket formundaki standardize ölçeklere ve açık uçlu sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Araştırma sadece bir üniversite hastanesinde yürütüldüğünden, elde edilen bulguların genelleştirilmesi düşüncesi bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu araştırma, örnek olması açısından önemlidir.

Elde edilen nicel ve nitel bulgular, 'Araştırmanın Değerlendirilmesi' ve 'Sonuç ve Öneriler' kısmında yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1 : ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1.Çatışma Kavramı

Çatışma ve gerginlik, bütün örgütsel sistemlerin değişmez özelliğidir (Carnevale, 2008:441). Çatışma sadece basit olarak kaçınılmaz değildir; ayrıca, karmaşık örgütlerin doğasında vardır (Putnam, 1997:148; Lee, 2002:127; Dijkstra ve diğ., 2005:87). Her zaman çok çarpıcı olmamakla birlikte, birçok örgütte insanlar birlikte çalışmaya uğraşırken, sayısız anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir (Tosi ve diğ., 1994:435). Bu bağlamda çatışma, hem sosyal yaşamda yaygındır (Bercovitch, 1983:104), hem de iş örgütlerinde genellikle merkezi bir rol oynar (Friedman ve diğ., 2000:48; De Dreu ve diğ., 2004:6).

En kritik çatışma, çatışmanın tanımıdır (Tjosvold, 2008a:447). Çatışma kavramının tek bir tanımı yoktur. Bu durum büyük ölçüde, çatışma ile ilgili çalışmalar yapan farklı disiplinlerden bilim adamlarından kaynaklanmaktadır (Rahim, 1986a:13). Esasen aynı anda her yerde bulunması ve yaygın doğası nedeniyle, çatışma kavramının çoklu anlamlar ve yan anlamlar da sunması gereklidir (Bercovitch, 1983).

Örgütsel çatışma, genellikle korkunç bir hastalık ya da karışıklığa sebebiyet veren, hatta olağandışı bir faaliyet olarak kabul görür. Bu çatışma korkusu, bu duruma eşlik eden duygusal iklimin gerginliğinden kaynaklanabilir. Çatışma teorisyenlerinin oluşum ve örgütsel yaşam için anlaşmazlıkların temel olduğunu tartışmalarına rağmen, yöneticiler ve eğitimli bireyler çekişmelerin zararlarının altını çizerler (Putnam, 1997).

Roloff'a (1987) göre örgütsel çatışma, örgüt üyelerinin kendi iletişim ağlarında bulunan meslektaşları ile diğer toplulukların üyeleri ile ya da örgütün hizmet ve ürünlerinden faydalanan bağımsız bireylerle uyumsuz faaliyetler içine girdiği zaman ortaya çıkar. Bu tanım, Rahim (2002) tarafından; birey, grup ya da örgüt gibi sosyal olgular içinde veya arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık veya farklılık şeklinde ortaya çıkan 'etkileşimsel durum' olarak genişletilmiştir. Bu bağlamda, insan etkileşiminin doğal bir sonucu olan çatışma, bireyin amaçları, tutumları, değerleri ya da inançlarının diğerlerinin amaç, tutum ve inançları ile uyumsuz olduğunu algıladığında başlayan bir süreçtir (Rahim ve diğ., 2000:9). Bununla beraber, çatışmayı etkileşimsel bir durum olarak ifade etmek, bir bireyin sıklıkla kendisi ile etkileşim halinde bulunduğu bilindiğinden, birey içi (içsel)

çatışma olasılığını ortadan kaldırmaz. Çatışmanın sadece eylemlerle değil, uyuşmayan tercihler ve amaçlarla da ilişkili olabileceğini ima eden bu tanım çok daha kapsayıcıdır (Rahim, 1986a; Rahim, 2002).

Çatışmanın temeli anlaşmazlık ve uyuşmazlıktır (Hellriegel ve diğ., 1992:464). Dijkstra ve arkadaşları (2005:88) ve De Dreu ve arkadaşları (2004: 8) çatışmayı; bir birey ya da grubun, karşılıklı bağımlı olduğu diğer birey ya da grubun kendi inançları, değerleri veya gerçeklik algıları ile çeliştiğini algıladığı bir süreç şeklinde tanımlamışlardır.

Jameson'a (1999:270) göre çatışma, aynı örgütte çalışan iki ya da daha fazla sayıda bireyin, birlikte çalışma becerilerini ve/veya iş ortamını etkileyen inançlar, değerler veya amaçlarında farklılık algıladıklarında oluşan durumları ifade etmektedir. Benzer şekilde Marquis ve Huston'a (2000) ve karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkileri vurgulayan Bell ve Song'a (2005) göre de çatışma genellikle iki ya da daha fazla insan arasında fikirler, değerler ya da duygular arasındaki farklılıktan kaynaklanan içsel ve dışsal uyumsuzlukları ifade eder.

Çatışma; bir birey ya da grup, diğer bir birey ya da grup tarafından negatif olarak etkilendiğinde başlayan bir süreçtir (De Dreu, 1997:9). Çatışma; anlaşmazlık, gerilim ya da iki veya daha fazla taraf arasındaki diğer zorluklar olabilir. Çatışma genellikle müdahale ya da taraflar arasındaki aykırılık ile ilişkilidir. Çatışan taraflar genellikle amaçlarına ulaşmada birbirlerini, engelleyici ya da engellemek üzere olan faktörler olarak görürler (Tosi ve diğ., 1994:436). Bu bağlamda çatışma; uyumsuz amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada diğerlerinin müdahalesini algılayan karşılıklı bağımlı bireylerin etkileşimlerinden kaynaklanan bir olgudur (Henkin ve diğ., 2000). Thomas'a (1992:265) göre de çatışma; bir tarafın bazı çıkarlarının diğer tarafça engellendiğini ya da engellenmek üzere olduğunu algılaması durumunda başlayan bir süreçtir. Bu tanımda, bireyin çıkarlarının engellenmesi, çatışmanın başlangıç noktası olarak gösterilmektedir. Putnam (1997:147) ise, karşılıklı bağımlılık ve engellenme algısını kabul etmekle beraber 'mücadele' kavramını da eklemiştir.

Tjosvold'a göre (2008a:447-448) çatışma; kıt kaynaklar, amaç farklılıkları ve engellenmeyi içeren, birbirleriyle çelişen çıkarlar açısından tanımlanmakla birlikte, açık ve net bir şekilde, çatışmanın rekabetçi, negatif ilişkili amaçları gerektirdiğini farz

etmeyen tanımlara ihtiyaç vardır. ‘Çelişen çıkarlar’ şeklinde ifade edilen çatışmanın örgütsel tanımı, çatışmanın sadece farklılıkları değil; ayrıca, uyumsuz amaçları içerdiği ve kazan-kaybet davranışı olduğu varsayımını da yansıtır. Gerçekte çatışmanın rekabetçi olduğunu varsayan insanlar, büyük olasılıkla bu çatışmaları yönetmede yapıcı yollar geliştiremeyeceklerdir. Tjosvold (1997), takım üyelerinin, kendi amaçları için mümkün olan en iyi çözüme ulaşmaya aracı olarak, bir probleme ilişkin farklı çözümleri tartıştıklarını; zira bireylerin faaliyetlerinin uyumsuz olmasının, ulaşmayı istedikleri sonuçların da uyumsuz olduğu anlamına gelmediğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, destekleyici karşılıklı bağımlılıkta insanlar, diğerlerinin amaçlarına ulaşmalarının kendilerine de yardım edeceğini anladıklarında, birbirlerini çözüm bulma ve öneri geliştirme konusunda cesaretlendirirler. Bunun için çeşitli fikirleri doğrudan ifade ederler, bunları açık fikirli bir şekilde göz önüne alırlar ve problemin çözümü için bütünleştirirler.

Görüldüğü üzere, yazında çatışma ile ilgili çok çeşitli tanımlar vardır. Bu tanımların, esas olarak odaklandıkları noktalar, Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çatışma tanımlarının odaklandıkları noktalar

| Yazar/Yıl | Çatışma Tanımının Odağı |
|---------------------------------|---|
| Roloff (1987) | İletişim ve taraflar arasında uyumsuz faaliyetler |
| Thomas (1992) | Çıkarların engellenmesi ve engellenme algıları, süreç (Engellenme, çatışmanın başlangıç noktası olarak vurgulanmıştır) |
| Tosi ve diğ.(1994) | Anlaşmazlık, gerilim, zorluk, engelleme, müdahale |
| De Dreu (1997) | Negatif etkilenme, süreç |
| Putnam (1997) | Müdahale algıları, karşılıklı bağımlılık, mücadele |
| Jameson (1999) | Taraflar arasında inanç, değer ve amaçlarda farklılık algıları |
| Marquis ve Huston (2000) | Taraflar arasında fikir, değer, duygularda uyumsuzluklar |
| Henkin ve diğ.(2000) | Taraflar arasında amaçlarda uyumsuzluklar, müdahale, karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler |

Tablo 1'in devamı

| | |
|-------------------------------|--|
| Rahim (2002) | Etkileşim, uyumsuzluk, sadece faaliyetlerde değil, tercih ve amaçlarda da uyumsuzluklar |
| De Dreu ve diğ.(2004) | Taraflar arasında inanç, değer, gerçeklik algılarında uyumsuzluk, süreç |
| Dijkstra ve diğ.(2005) | Taraflar arasında inanç, değer, gerçeklik algılarında uyumsuzluk, süreç |
| Bell ve Song (2005) | Taraflar arasında fikir, değer, duygularda uyumsuzluklar, karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler |
| Tjosvold (2008a) | Sadece uyumsuzluk ve rekabet değil, yapıcı sonuçlar için işbirliği, destekleyici karşılıklı bağımlılık |

Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi, tümünün ortak noktası 'farklılık', 'anlaşmazlık' ve 'uyumsuzluk' olan çatışma tanımları, başlangıçta iletişim, etkileşim ve sürece odaklanmıştır. Çatışmanın sadece görünen değil, görünmeyen yönünün de bulunduğu ve ortada çatışmalı bir durumun varlığının bireylerin kabulüne bağlı olduğunun anlaşılması ile tanımlarda 'algılar' ve 'duygular' da vurgulanmaya başlamıştır. Örgüt yapılarının giderek basıklaşması, takım çalışmasının, üyeler arasındaki etkileşim ve işbirliğinin önemini arttırmıştır. Esasen böylesi örgüt yapılarında çatışma potansiyelinin de artmış olması, çatışma tanımlarında 'karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler' vurgusunu da ön plana çıkarmaya başlamıştır. Bununla birlikte, son yıllarda yapılan çatışma tanımlarında, çatışmanın sadece yıkıcı değil, yapıcı bir yönünün olduğunun kabulünün yansımalarını da görmek mümkündür.

Yukarıda ele alınan ve odaklarına göre sınıflandırması yapılan çatışma tanımlarından yola çıkarak örgütsel çatışmayı; 'Karşılıklı bağımlı ilişkiler içinde olan iki ya da daha fazla sayıda birey veya grup arasında amaç, değer, inanç, duygu, düşünce ve çıkarlardaki farklılık ve uyumsuzluklar ile bunların engellenmesine yönelik müdahalelere ilişkin algılarla ortaya çıkan, tarafları duygusal olarak negatif etkileyen; ancak, sadece rekabetçi değil işbirlikçi yönü de bulunan bir süreç' şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.2. Çatışma Yaklaşımları

Yeni olmayan ve başta Platon ve Aristo'nun 'şehir devletlerinde adil bir yaşam biçimi kurulabilmesi için çatışmanın olmaması gerektiği' görüşü ile değerlendirilen 'çatışma' kavramına, sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinden düşünürler çeşitli katkılar yapmışlardır. 19. yüzyıl boyunca, Marx ve Hegel gibi düşünürlerin görüşlerinde çatışma anahtar değişken olmuştur. Hegel'in diyalektiği, karşıt görüşlerin çatışması aracılığıyla değişim sürecine atıfta bulunur. Bu görüş, her 'tez'in içinde kendi 'antitez'ini de içerdiğini iddia eder. Karşıtlığın üstesinden gelmek için üçüncü bir durum olan 'sentez' ile muhalif düşünceler uyumlulaştırılabilir. Sentez yeni bir tez haline gelir ve diyalektik süreç tam olarak bir senteze ulaşıncaya kadar devam eder. Marx ile Hegel'in diyalektiği birbirinden farklıdır. Marx, insanlık tarihini değişim ve gelişim mekanizması içindeki sınıflar arasındaki çatışmalarla dolu olarak görmekte, varlıklılar ve yoksullar arasındaki sınıf çatışmasının, sonuçta sınıfsız bir topluma yol açacağına inanmaktadır. Bu yeni toplum ise çatışma ve yabancılaşmadan arındırılmış olacaktır (Rahim, 1986a). Dolayısıyla Marx'a göre grup çatışması, sosyal sınıf sisteminin veya örgütsel hiyerarşinin doğal sonucudur (Nair, 2008).

Örgütsel çatışma açısından, klasik örgüt teorisyenleri, örgütlerde çatışmanın değişik etkilerini takdir ediyor görünmemektedirler. Mary Parker Follet, bir örgütte yapıcı çatışmanın önemini fark etmiş olması ve çatışma ile baş etmede birleştirici (problem çözme) metodun gerekliliğini savunması nedeniyle önemli bir ayrıcalığa sahip olmakla beraber, klasik dönemde 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı' ile Taylor, 'Yönetim Süreci Yaklaşımı' ile Fayol ve 'Bürokrasi Yaklaşımı' ile Weber, dolaylı olarak çatışmanın örgütsel etkinlik için zarar verici olduğunu ve bu nedenle azaltılması gerektiğini varsaymış, örgüt üyelerinin çatışmasını olanaksız hale getirmek için örgüt yapısını kurallar, prosedürler, hiyerarşi, emir-komuta zinciri açısından öngörmüşlerdir. Örgüt ve yönetime böylesi bir yaklaşım; uyum, işbirliği ortamı ve çatışmanın olmamasının örgütsel etkinliği sağlamada gerekli olduğu çıkarımına dayanmaktadır (Rahim, 1986a). Bu dönemde çatışma, yetersiz örgütsel yönetimin bir göstergesi olarak kabul edilmiş, ortaya çıktığında ise ya görmezden gelinip inkar edilmiş ya da derhal ve sert bir biçimde ele alınmıştır (Marquis ve Huston, 2000).

1930'lardan sonra insan ilişkileri hareketi ile başlayan neoklasik dönemde de çatışmanın azaltılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği vurgulanmış; ancak bunun için klasik dönem teorisyenlerinden farklı bir yol izlenmiştir. Klasik dönemde örgütün teknik sistemini değiştirerek, neoklasik dönemde ise örgütün sosyal sistemini değiştirerek bu amaca ulaşılmaya çalışılmıştır (Rahim, 1986a).

1950'ler boyunca, çatışmanın sosyal fenomenolojisi çalışmalarına ilgi artmaya başlamış, çatışmanın; daha iyi fikirlerin üretilmesi, yeni yaklaşımların ortaya konması, sürüncemede kalan problemlerin çözülmesi, ilgi ve yenilikçiliğin artması gibi fonksiyonel sonuçları ile birlikte; mağlup olma duygusu, insanlar arasındaki uzaklığın artması, güvensizlik ve kuşku iklimi, geri çekilmeler, takım çalışmasına direnç, kargaşa nedeniyle ayrılma gibi fonksiyonel olmayan sonuçları da değerlendirilmiştir (Rahim, 1986a).

1960'larda, örgüt yazınında çatışma teması, özellikle departmanlar arasında ve örgütsel düzeyler boyunca söz konusu olan yapısal çatışmalara odaklanmıştır (Nair, 2008). Bu dönemlerde geleneksel görüşten radikal bir ayrılma söz konusudur (Valentine, 1995:143). Örgütler iş gören tatmini ve geribildirim önemi anladıklarında çatışma pasif olarak kabul edilmiş, normal ve beklenen bir olgu olarak görülmeye başlamış (Marquis ve Huston, 2000) ve çatışmanın örgütsel yaşamda pozitif bir fonksiyon sergileyebileceği öngörülmüştür (Valentine, 1995).

Görüldüğü gibi, 1950 ve 60'ların teorisyenleri çatışmanın fonksiyonel ve verimli yanlarını belirlemişlerdir. Özellikle örgüt içindeki çatışmaların güç ilişkilerini dengelediğini, esneklik ve uyarlanabilirliği geliştirdiğini ve iş birimlerinde durgunluğu önlediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, çatışmanın örgütlerde sadece uyum, büyüme ve istikrarı sağlamakla kalmayıp, grup düşüncesinden de koruduğu, kayıtsızlık ve yenilmezlik aldanmasına meydan okuyarak etkin karar vermeyi geliştirdiği de kabul edilmeye başlamıştır (Putnam, 1997).

Çatışmaya bu modern yaklaşımda çatışmanın, klasik ve neoklasik teorisyenlerin iddia ettikleri gibi örgütsel bir zayıflığa işaret etmesi gerekmez. Bu bağlamda, en iyi 'çatışmanın kaçınılmaz olduğunun kabulü' ile tanımlanan davranışçı yaklaşım, örgütsel etkinliğin geliştirilmesi için zaman zaman çatışmanın arttırılması gerektiğini de

savunur; ancak, bunu oluşturacak ortamı fiilen sağlayamaz. Etkileşimci yaklaşım ise; çatışmanın mutlak olarak kabulü, çelişkinin açık teşviki, çatışma yönetimini tanımlama ve bütün yöneticilerin majör sorumluluğu olarak kabul etme gibi özelliklerle karakterizedir (Rahim, 1986a). 1970'lerin etkileşimci teorisyenlerinin bu görüşleri, çatışmanın aslında ne iyi ne de kötü olduğunun ve nasıl yönetildiğine bağlı olarak yapıcı veya yıkıcı şekilde sonuçlanabileceğinin kabulü ile yumuşamıştır (Marquis ve Huston, 2000).

Yukarıda geniş bir şekilde ele alındığı gibi, çatışmanın geleneksel görüşü, çatışmanın fonksiyonel olmayan, örgütsel kontrol sisteminde bir bozulma ya da emir-komuta zincirinde bir aksaklığı ifade eden bir olgu olduğunu kabul etmektedir. Tersine modern çatışma görüşü, eğer iyi yönetilirse çatışmanın örgüt için pozitif bir güç olabileceğini ifade etmektedir (Callanan ve diğ., 2006).

1990'lardan sonra örgüt yapısı basık ve ademi merkezîyetçi olmaya, iş görenler daha karşılıklı bağımlı ve karar vermeden sorumlu hale gelmeye başladıkça, işyeri çatışmaları da daha görünür olmaya başlamıştır. İş gücünün artan çeşitliliği, daha çok kadın, azınlık, yabancı uyruklu ve farklı eğitimsel ve deneyimsel arka planlı bireylerin işgücüne girmesi, homojen iş gücünün yaşadığı çatışmalardan daha farklı çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Jehn ve Bendersky, 2003). Çeşitli şekillerde şebeke, yığılım ve/veya bürokrasi sonrası olarak tanımlanan bu yeni örgütsel formlarda, yetki hattı ve biçimsel kurallar yoktur. Dolayısıyla çatışma, bu örgütler için temeldir (Donnellon ve Kolb, 1997:162). Günümüzde iş birimlerinin üyeleri kendi alanlarını korumakta ve işbirliği kazan-kazan olasılığı yerine daha çok kazan-kaybet şeklinde olmaktadır (Burke, 2006).

Çatışma bugün tamamen 'fonksiyonel olmayan' şeklinde görülmemekle birlikte, müzakere ya da yapısal uyum aracılığıyla yürütülmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Marquis ve Huston, 2000; Nair, 2008).

1.3. Örgütsel Çatışma Tipleri

Çatışma çok geniş bir fenomen olduğundan, çok sayıda çatışma tipi vardır. Çatışma tiplerini sınıflandırmak isteğe bağlıdır (Tjosvold, 2008a). Yazında bu sınıflandırmaların;

'kaynaklarına göre', 'düzeylerine göre' ve 'fonksiyonlarına göre' yapıldığı görülmektedir.

1.3.1. Kaynaklarına Göre Çatışma Tipleri

Yazında kaynaklarına göre çatışma tipleri, çeşitli yazarlarca değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Guetzkow ve Gyr (1954), niteliksel çatışma ve duygusal çatışma arasındaki kavramsal farkı ortaya koymuşlardır. Yazarlar, her iki çatışma türünün de bazı açık davranışlara yol açtığını; fakat bunların farklı koşullarda ortaya çıktıklarını ve kaybolduklarını ifade etmişlerdir (Jehn ve Bendersky, 2003). Duygusal çatışma kategorisi; psikolojik çatışma, ilişki çatışması ve kişilerarası çatışma, niteliksel çatışma ise; görev çatışması, bilişsel çatışma ve sorun çatışması olarak da nitelendirilmektedir (Rahim, 2001).

Jehn ve arkadaşları (2008), örgütsel çatışma üzerindeki araştırmaların, ilişki çatışması ve görev çatışması olarak ifade edilen başlıca iki tip çatışmaya odaklandığını belirtmişlerdir. Buna göre ilişki çatışmaları, grup üyeleri arasında görevle ilişkili olmayan, fakat kişisel konulara odaklanan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklardır. Görev çatışması ise grup üyelerinin, görevin yerine getirilmesine ilişkin fikirleri ve düşünceleri arasındaki uyuşmazlıkları ifade eder.

Coser (1956), gerçekçi çatışma-gerçekçi olmayan çatışma ayırımını yapmıştır. Buna göre gerçekçi çatışma; görevler, amaçlar, değerler, araç ve sonuçlar gibi rasyonel içeriği olan uyumsuzlukları, gerçekçi olmayan çatışma ise; bir tarafın gerilimi açığa çıkarma, düşmanlık, bilgisizlik durumları veya hatayı ifade etme ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkan uyumsuzlukları ifade etmektedir (Rahim, 2001).

Amason ve Schweiger (1997), bilişsel çatışma-duygusal çatışma şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada bilişsel çatışma görev yönelimlidir ve yargı farklılıklarından kaynaklanır. Bilişsel çatışmada takım üyeleri, sıklıkla ortak amaçların en iyi nasıl tanımlanacağı konusunda anlaşmazlık yaşamaktadırlar. Duygusal çatışma ise tam tersine, kişiselleştirilmiş anlaşmazlık ya da bireysel hoşnutsuzluklar içerir.

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan bu sınıflandırmalarda kullanılan tanımlamalar, en çok tercih edilen ve genellikle birbirlerinin yerine kullanılan tanımlamalardır. Esasen

araştırmacıların tümü, bu kavramsallaştırma biçimlerinin herhangi biri ile duygusal çatışma ve niteliksel çatışma üzerindeki yazını biçimlendirmekte ve ona Şekil vermektedirler (Eruzun, 2004). Buna göre **niteliksel çatışma**; üstlenilen görevin esasından köken alan çatışmaları ifade eder (Rose ve diğ., 2007:121). Takım üyeleri bir görevi tamamlamaya çalıştıklarında, grup amaçları üzerindeki farklı görüşlerden dolayı niteliksel çatışmalar ortaya çıkabilir (Jehn ve Bendersky, 2003:198). Çoğunlukla bireyler; kaynak tahsisi, ödöl dağıtımını, görev dağıtımını, prosedürler, amaçlar ve önemli karar alanları üzerinde tartışırlar (Rose ve diğ., 2007:121). Öte yandan **duygusal çatışma**; grup üyelerinin kişisel saldırılar, ırksal uyumsuzluk, cinsel taciz gibi negatif tepkilerinden kaynaklanan çatışmadır (Rahim, 2001:76). Bu bağlamda duygusal çatışma; kişilerarası ilişkilerde duygusal boyutlar, kişilik çarpışmaları ya da farklılıkların kişisel saldırı Şeklinde görülmesi olarak ifade edilir (Rose ve diğ., 2007:122). Bu çatışmalar, duygular ve fikirler uyumsuz olduğunda ortaya çıkar (Hellriegel ve diğ., 1992:465).

Niteliksel çatışma ile duygusal çatışma arasında pozitif ilişki vardır. Bu durum, niteliksel çatışmaları geliştirme süreci içinde, duygusal çatışmaların da artabileceğini düşündürmektedir (Rahim, 2001).

Bu tez çalışmasında, kaynaklarına göre çatışma tipleri ‘niteliksel çatışma’ ve ‘duygusal çatışma’ olarak ele alınacaktır.

1.3.2. Düzeylerine Göre Çatışma Tipleri

Çeşitli yazarlar, çatışma tiplerini düzeylerine göre de sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre çatışma tipleri:

- **İçsel çatışma**: Bu tip çatışma, ‘birey içi çatışma’ olarak da isimlendirilir. Bir örgüt üyesinin uzmanlığı, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan belirli rol ve görevleri yerine getirmesi gerektiğinde ortaya çıkar (Rahim, 1986a:16). Birey içi çatışma bireye özgüdür; ancak buna rağmen etkileri örgütsel işlevselliği derinlemesine etkiler. Böylesi bir durumda, bireyler için engellenme yaşamak ve bu içsel çatışma durumlarını kayıtsızlık ve sıkıntıdan, devamsızlık ya da yıkıcı davranışlara kadar değişen bir aralıkta bir dizi davranışsal strateji ile ifade etmek yaygındır (Bercovitch, 1983). Rol çatışması ve rol belirsizliği,

bireyin içsel çatışma yaşamasına neden olabilir. Çoğu rol çatışması, üstleri ya da akranları tarafından bireye birbiri ile çelişen rol beklentileri gönderildiğinde ortaya çıkmakla birlikte, bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi durumunda da söz konusu olmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993). Bireyin görevinin gerekleri konusunda açık ve tutarlı bilgiye sahip olmadığını algılaması durumunu ifade eden rol belirsizliği de (Hellriegel ve diğ., 1992) içsel çatışma nedeni olabilir.

- **Kişilerarası çatışma:** Aynı ya da farklı hiyerarşik düzeydeki iki ya da daha fazla sayıda örgüt üyesi arasındaki çatışmaları ifade eder (Rahim, 1986a:16). Kişilerarası çatışma, örgütte insan faktörünün etkileşimini vurgular (Becovitch, 1983:108). Bu tip çatışmalar, duyguları etkilemesi nedeniyle birçok insan için ciddi bir problemdir. Bireylerin benlik algıları tehdit edildiğinde sorunlar ortaya çıkar ve ilişkiler bozulur. Bazen de bu tip çatışmalar, bireylerin mizaçlarının uyumsuz olması, iletişim bozuklukları ya da algıda farklılıklar gibi nedenlerle ortaya çıkabilir (Newstrom ve Davis, 1993).
- **Grup içi çatışma:** Bir grup içindeki veya bir grubun iki ya da daha fazla sayıda alt grubu arasındaki çatışmaları ifade eder (Rahim, 1986a:17). Grup içi çatışma, sıklıkla grubun süreçlerini ve etkinliğini etkileyen birkaç grup üyesi veya tüm grup üyeleri arasında çarpışma olmasını ifade eder (Hellriegel ve diğ., 1992:471).
- **Gruplar arası çatışma:** Örgüt içinde iki ya da daha fazla sayıda birim ya da grup arasındaki çatışmaları ifade eder (Rahim, 1986a:18). Bir örgütsel sistemde iki alt sistem farklı amaçlara sahipse ve işlevsel olarak karşılıklı bağımlıysa, çatışma için gereken şartlar var demektir. Karşılıklı bağımlılık işbirliği ihtiyacını doğurur; ancak aynı zamanda çatışma için de gerekçeler sunar. Bunun yanı sıra, örgütün ölçüsü ve standardizasyon, bölümler arasındaki fiziksel ve iletişimsel engeller, otorite kazanmada eşitsizlik, ödüller veya kaynaklar, ödüller ve görevlerin bölümler arasında dağıtımında belirsizliğin söz konusu olması da gruplar arası çatışmalar için zemin oluşturan bağlamsal faktörlerdir (Bercovitch, 1983).

Gruplar arası çatışmalar, çatışan gruplar için bazen oldukça yoğun, uzun süreli ve maliyetlidir. Gruplar arası çatışmaların üç özel tipi; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve komuta-kurmay çatışmaları olarak ifade edilmektedir. Dikey çatışma; bir örgütün hiyerarşik kademeleri arasındaki çatışmaları, yatay çatışma; bir örgütte aynı hiyerarşik düzeydeki iş gören grupları arasındaki çatışmaları, komuta-kurmay çatışması ise; sıklıkla otorite ilişkilerindeki çatışmaları ifade eder (Hellriegel ve diğ., 1992).

Çeşitli düzeylerdeki çatışmaların zaman içinde nasıl değişeceği, karşılıklı ilişki bileşenlerinin nasıl başkalaşacağı ve meydana geldikleri ortamın nasıl tepki göstereceği, çatışmaların nasıl yönetildiklerine bağlıdır (Bercovitch, 1983).

Bu tez çalışmasında, 'kişilerarası çatışmalar' ve yönetimi ele alınarak incelenecektir.

1.3.3. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Tipleri

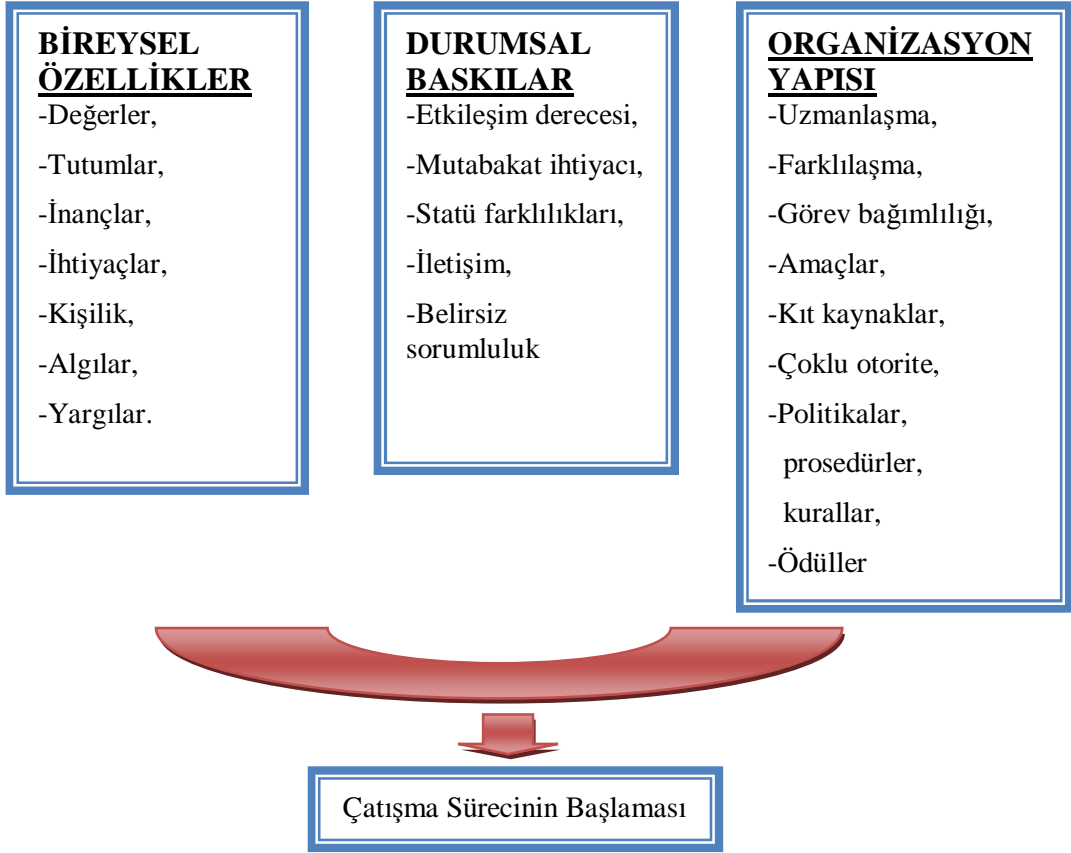
Fonksiyonel çatışma; sosyal olarak karşılıklı bağımlı meslektaşlar arasında tipik olarak fikirlerin, değerlerin ve inançların coşkulu ve yapıcı değiş-tokuşunu içeren dinamik etkileşimi ifade eder (Harris ve diğ., 2008:455). Bu etkileşimde, insanların fikirlerini ifade etmede ve diğerlerinin fikirlerine, inançlarına ve çıkarımlarına meydan okumada kendilerini özgür hissetmeleri, grup düşüncesi için panzehir gibidir. Dolayısıyla **fonksiyonel çatışma**; fikirlere, inançlara ve çıkarımlara yapıcı bir şekilde meydan okuma, uyuşmazlık söz konusu olduğunda bile karşı tarafın görüşlerine saygı duyma ve yararlı karşılıklı özveri içeren danışmacı etkileşimler olarak tanımlanabilir (Massey ve Dawes, 2004).

Fonksiyonel olmayan çatışma ise tam tersine, yıkıcı olan ve örgütsel faaliyetlerin düzgün bir şekilde işlemlenmesini engelleyen negatif davranışları ifade eder (Harris ve diğ., 2008:455). Fonksiyonel olmayan çatışma sağlıksızdır ve bilginin, örgüt içinde diğerlerinin zararına olacak şekilde bozulması veya engellenmesi ile düşmanlık ve ilişkilerde güvensizlik gibi negatif sonuçlarla ilişkilidir (Massey ve Dawes, 2004).

1.4.Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel çatışma nedenleri üç ana kategoride ifade edilebilir. Bunlar; bireysel özellikler, bireyler ve gruplar arasında söz konusu olan durumsal şartlar ve örgüt yapısıdır (Şekil 1).

Şekil 1: Örgütsel çatışmanın nedenleri



Kaynak: Tosi ve diğ. (1994:439)'den uyarlanmıştır.

1.4.1. Bireysel Özellikler

Esasen oldukça geniş bir terim olan bireysel faktörler; güduları, değerleri, kişilik özelliklerini, tutumları, amaçları, tercihleri, savunmayı ve alışkanlıkları, sadece bireyin sosyal dünyaya genel yönelimi ile ilgili olarak değil; ayrıca, özel roller ve ilişkilerle ilgili olarak da içerir. Bu tanım, bireyin çatışma gibi belli bir sosyal duruma, kendine

özgü (idiosyncratic) tepkilerini belirlemede yardımcı olan bütün faktörleri kapsamı için geniş tutulmuştur (Reis ve diğ., 2002).

a. Duygular, Tutumlar ve Davranışlar

Neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin duygular ve bir olaya pozitif veya negatif davranma eğilimi çatışma kaynağı olabilir (Tosi ve diğ., 1994). Biliş, duyguları etkiler. Duygular, hem özel etkileşimler veya şartlar ve hem de önceki deneyimler tarafından üretilir (Volkema ve Bergmann, 1995; Baron, 1997). Uyumsuzluk algıları da duygular üretebilir ve bu duygular sıklıkla çatışmayı etkiler (Bell ve Song, 2005). Öte yandan duygular da bilişi etkiler. Bu bağlamda, bireyler iyi duygu durumunda olduklarında, basmakalıpcı düşünce içinde bulunma olasılıkları daha azdır (Baron, 1997). Duygular, insanların çatışmaya zorla katılmasını sağlayan enerji, güç ve dirence katkı sağlar; ancak aynı zamanda çatışmaları azaltmak için anahtar rolüne de sahiptir (Volkema ve Bergmann, 1995; Baron, 1997).

Günümüzde düşünce, duygu ve davranışların birbirleri ile yakından ilişkili oldukları bilinmektedir. Başlangıçtan beri var olan duygular, insanın biyolojik tepki sistemine bağlıdır. Bununla birlikte, içinde bulunulan kültür, başlangıçtan beri var olan duygular ve bunların fonksiyonları arasındaki ilişkiyi etkiler (Lindner, 2006). Bu bağlamda, örgüt içindeki bireylerin tutum ve davranışları, eğitimsel, kültürel, sosyal ve etnik çeşitlilik arka planı temelinde farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, iş görenlerin felsefi değerlerini de etkileme eğilimindedir. Bireyin felsefesi, hayatını yöneten prensipler ve kurallar setini ortaya koyar. Felsefelerdeki farklılıklar, bireysel davranış üzerinde doğrudan etkiye sahip olmakta ve kişilerarası çatışmanın önemli bir nedeni haline gelebilmektedir (Harris ve Hartman, 2002).

b. İnançlar ve Değerler

İnsanların farklı inanç ve değer sistemleri vardır. Bu bağlamda dünya görüşleri de farklılaşabilir veya etik değerleri onları farklı yönlendirebilir (Newstrom ve Davis, 1993). Değerler, bireyler ve örgüt içindeki ana gruplar arasında gerilim oluşturabilir (Tosi ve diğ., 1994; Almost, 2006). Bir çatışma, değerler sorunu olarak tanımlandığında veya yaşandığında, daha yüklü ve kolay kontrol edilemez hale gelir. İnsanlar kendilerini kısmen ana inançları ile tanımladıklarından, bu değerlere saldırıldığını düşündüklerinde,

kendilerine de saldırıldığını hissederler. Bununla birlikte değerler hem çatışmanın kaynağı hem de kısıtlayıcısı olabilir (Volkema ve Bergmann, 1995).

c. Kişilik ve İhtiyaçlar

Kişilik ve ihtiyaçlar, çatışmaya girme eğilimi ile ilişkilidir (Tosi ve diğ., 1994:441). İki bireyin kişiliği birbirinin aynı olamaz (Harris ve Hartman, 2002). Kişilik farklılıkları çatışma nedeni olmakla birlikte, yapıcı problem çözmede zengin kaynaklar da sunar. İş görenlerin bu farklılıkları kabul etmesi, saygı duyması ve bunları kullanmayı öğrenmesi gereklidir (Newstrom ve Davis, 1993).

Rahim'e (1986a) göre, çatışma eşiğinin aşılmış olması, çatışmanın bir nedenidir. Buna göre çatışmanın oluşması için, tarafların daha önce yaşadıkları çatışma yoğunluğunun eşik düzeyinin aşılmış olması gereklidir. Bir başka ifade ile taraflar çatışma yaşamadan önce mevcut uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar ya da farklılıklar yeterince ciddi olmalıdır. Bu bağlamda, bireylerin kişilik özellikleri, çatışma eşiği farkındalığı ya da toleransı konusunda farklılıklar gösterir. Bazı bireyler, benzer koşulları yaşayan diğerlerinden daha hızlı bir şekilde çatışmaya girebilirler.

d. Algılar ve Yargılar

Bir bireyin, diğerlerinin kendisi için tehdit oluşturduğuna yönelik algıları ve yargıları, çatışma potansiyelini arttırabilir.

Basmakalıplılık ya da temel atfetme hatası gibi algısal hatalar yapıldığında da çatışma ortaya çıkabilir (Tosi ve diğ., 1994). İnsanlar, daha önceki deneyim ve beklentilerinin sonucu olarak durumu farklı görüp algılayabilirler (Newstrom ve Davis, 1993) ve genellikle doğru olmayan ve eksik algılarına güvenirlir (Volkema ve Bergmann, 1995) . Bu algılar bireylere çok gerçek görüldüğünden, aynı konu veya nesne ile ilgili olarak başkalarının farklı algılara sahip olmalarını anlamada başarılı olamazlar. Bu durum, çatışmalara zemin hazırlar (Newstrom ve Davis, 1993). Bireyler, sahip oldukları klişelerin aksine davranan diğer bireylerle karşılaştıklarında, söz konusu klişeleri değiştirmekten kaçınırlar. Güçlü duygusal ve bilişsel bileşenler de içeren bu klişeler, bireylerin muhaliflerini negatif olarak algılamalarına ve düşman olarak görmelerine neden olur (Baron, 1997).

Bireyler, kendi çıkarlarının diğeri tarafından engellendiğini ya da engellenebileceğini keşfettiklerinde, bu davranışların kötü niyetten mi yoksa kontrol dışı faktörlerden mi kaynaklandığını araştırırlar. Davranışların kontrol dışı faktörlerden ziyade kötü niyetten kaynaklandığı yargısına varırlarsa, kızgınlık ve sonrasında çatışma yaşanma olasılığı ve yoğunluğu daha fazla olabilir (Baron, 1997).

e. Diğer

Almost'a (2006) göre, bireylerin kişilerarası ilişkilerde **güven eksikliği**, **adaletsizliği** ya da **saygısızlığı** da çatışmalara neden olabilir. Öte yandan Reb ve arkadaşları da (2004), **örgütsel adaletsizlik algısının**, yıkıcı işyeri çatışmalarının ana kaynaklarından biri olabileceğini ifade etmişlerdir.

1.4.2. Durumsal Baskılar

Örgütlerde çatışmaya neden olan durumsal baskıları şöyle ifade etmek mümkündür:

a. Etkileşim İhtiyacı

Etkileşim ihtiyacı çatışmalara neden olabilir. İnsanlar birbirlerinden fiziksel olarak ayrı olduklarında ve sık etkileşmediklerinde, çatışma olasılığı daha azdır. Taraflar arasında birliktelik arttıkça, çatışma olasılığı da artar (Tosi ve diğ., 1994).

b. Anlaşma İhtiyacı

Taraflar arasında fikir birliği gerekli olduğunda çatışma artar (Bumin, 1990). Bu bağlamda çatışma, taraflar arasında anlaşma ihtiyacının olup olmamasının bir fonksiyonu olabilir. Örneğin, satın alma birimi, örgüt içindeki diğer birimler için malzeme edinebilir. Rutin alımlar, birimler arasında daha az etkileşim ya da anlaşma gerektirir; ancak, mobilya, bilgisayar ya da bina alımları gibi rutin olmayan alımlarda anlaşma bir sorun olabilir (Tosi ve diğ., 1994).

c. Statü Farklılıkları

Statü farklılıkları, iletişim önünde engeller oluşturarak ya da anlaşmazlıklara yol açan eşitsizlik duygusuna zemin hazırlayarak çatışmaya neden olabilir (Morgan, 1989). Esasen örgütler, farklı bireylerin farklı statüler almasına izin vererek çatışmaların tohumlarını ekerler. Karmaşık yapıdaki bir örgütün, üyelerine getirdiği kısıtlamalardan

en önemlisi hiyerarşik ilişkilerdir (Rahim, 1986b). Sahip olduğu statü birey için önemli olduğundan, bu statü tehdit edildiğinde çatışma söz konusu olabilir (Newstrom ve Davis, 1993). Bununla birlikte, ödül, göreve atanma, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algıların oluşturacağı sorunlar da çatışmaya yol açabilir (Bumin, 1990).

Komuta ve kurmay birimler arasındaki farklılık da çatışmaya neden olabilir. Satış ve üretim gibi komuta birimleri, örgütün misyonu ile doğrudan; personel, muhasebe, satın alma ya da hukuk işleri gibi kurmay birimler ise dolaylı olarak ilişkilidir. Kurmay birimler, örgütteki diğer birimleri değerlendirmek ve onlar için yeni program ve prosedürler geliştirmekle meşgul olurlar. Bununla birlikte, yapılan değerlendirmeler ve kurmay birimlerin kontrol isteği, komuta birimlerince kabul edilmeyebilir (Tosi ve diğ., 1994) ve bu durum çatışmalara zemin hazırlayabilir.

d. İletişim

İletişim, iki tarafı da keskin kılıç gibidir. İletişim engelleri de iletişim fırsatları da çatışmaya yol açabilir (Tosi ve diğ., 1994). Esasen insanlar, oldukça kusurlu iletişimcilerdir. Çıkarlar arasında uyumsuzluk olsa da olmasa da bu kusur bazen çatışmalara neden olabilir. İletişim problemlerine katkı yapan kültür, cinsiyet, yaş, sosyal sınıf ve çevre, etkin iletişim becerilerini de önemli ölçüde etkiler. Bazen iletişim, bir bireyin yapabileceğinden veya yapmak istediğinden daha fazla enerji ve odaklanma gerektirir (Volkema ve Bergmann, 1995).

İletişimin karmaşıklığı kültürel, ekonomik ve sosyal yönlerden farklı iş görenlerin, işte karşılaştıkları sorunları çözmelerini daha da zorlaştırabilir (Brown, 1998). Bütün bunlara rağmen, insanlar iletişim kurduklarında işin içinden bir şekilde çıkabilirler ve çok yoğun çatışmalarda bile iletişimi düzeltmeye çalışabilirler (Volkema ve Bergmann, 1995).

e. Roller ve Sorumlulukların Belirsizliği

İnsanlar, açık ve belirgin roller ile birbirlerinden beklentilerini ortaya koyarlar. Rol tanımları belirgin ise, davranış beklentileri de belirgindir ve bu durumda çatışma için çok az neden olur. Birbirine bağlı sorumlulukları olan tarafların bu sorumluluklarının

sınırları belirgin değilse, çatışmanın gelişmesi doğaldır (Bumin, 1990; Işın-Özdoğan, 2003). Bu bağlamda, roller ve sorumluluklarla ilgili belirsizlik söz konusu olduğunda, temsil yetkisine ilişkin anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir (Tosi ve diğ., 1994; Ramsay, 2001).

f. Diğer

İfade edilen bu durumsal baskılara ek olarak, **işin kendisinin** de bir çatışma nedeni olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, kendi işlerini kontrol edemeyen iş görenlerin, işlerini organize etmede belli bir otonomiye sahip olan iş görenlere kıyasla, yönetici müdahale ve baskısına maruz kalma olasılığının daha fazla olması söz konusudur. Bu durum, bireyin kendi işinde veya şartların takım üyelerinin çabalarına bağlı olduğu takım çalışmasında meslektaşları ile çatışmasının bir nedeni olabilir (Oxenstierna ve diğ., 2005).

1.4.3. Örgüt Yapısı

Bireyler arası etkileşimlerin gerçekleştiği ya da sorunların geliştiği örgüt yapısı, bir başka çatışma nedenidir (Tosi ve diğ., 1994; Volkema ve Bergmann, 1995). Örgüt içinde farklı grupların farklı amaçları olduğu, farklı zaman çerçeveleri içinde çalıştıkları ve farklı tip bireyleri istihdam ettikleri göz önüne alındığında, çatışma potansiyelinin yüksek olduğu anlaşılır (Jex, 2002). Bu bağlamda, örgütün yapısından kaynaklanan çatışma nedenlerini şöyle ifade etmek mümkündür:

a. Uzmanlaşma ve Farklılaşma

Değişen demografi ve talepler, işgücünün daha çeşitli hale gelmesi ile sonuçlanmaktadır. Örgüt içindeki çeşitlilik, çatışmaları da beraberinde getirir. Bu yeni bir konu olmamasına rağmen, değişen demografi ve yeni örgütsel biçimlerin bileşkesi, çatışma eğilimini artırır (Donnellon ve Kolb, 1997). Buna paralel olarak, karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan bu bireyler, farklı uzmanlık alanlarının sayısının artması ve insan gücünün dağılım derecesi nedeniyle çatışmayı daha çok hissederler (Bumin, 1990). Bu bağlamda farklı uzmanlık grupları, faaliyetlerini koordine etmede başarılı olamazlarsa; anlaşmanın olmaması, belirsiz sorumluluklar ya da iletişim engelleri gibi sorunlar ortaya çıkabilir (Tosi ve diğ., 1994).

b. Görev Bağımlılığı

Görev bağımlılığının farklı düzeyleri çatışmayı etkileyebilir. Örneğin, bir sekreterin yalnız başına mektup ve rapor yazması durumundaki gibi 'toplu bağımlılık' söz konusu olduğunda, daha az çatışma olasılığı vardır. Bir birey ya da birimin çıktısının, diğerinin girdisi olduğu 'ardışık bağımlılık' durumlarında ise çatışma olasılığı daha fazladır (Tosi ve diğ., 1994). Dolayısıyla taraflar kendi başarıları için birbirlerine bağımlı iseler, bu durumun, amaçların ve önceliklerin farklı olması nedeniyle çatışmalar için kaynak oluşturacağı söylenebilir (Bumin, 1990).

c. Amaçlar

Açık amaçlar, örgütlerde yönelim ve motivasyon için mükemmel kaynaklar olmakla birlikte, çatışmanın minimize edilmesini ya da önlenmesini garanti etmezler. Bir örgütte amaçlar şu nedenlerle çatışmalara yol açabilir:

- Üst yönetim, örgütün olası amaçları arasından seçim yaparken anlaşmazlık çıkabilir (Tosi ve diğ., 1994).
- Bir örgüt içinde farklı amaçlara sahip alt birimlerin, aynı amaçlara sahip olanlara göre çatışma yaşama olasılıkları daha fazladır. Örneğin, üretim biriminin en az maliyetle en fazla üretimi gerçekleştirme amacı, üretim sürecinin çok hızlı ve ürün akışının sürekli olmasını gerektirir. Bu durum, kalite biriminin hatalı ürünlerin en alt düzeyde tutulması amacını gerçekleştirebilmek için yavaş ve müdahale gerektiren üretim süreci anlayışı ile çatışacaktır (Bumin, 1990).
- Amaçlar bir birim içinde de çatışmaya neden olabilir. Örneğin, üretim biriminde etkinlik amaçları, güvenlik ve koruma amaçları ile bağdaşmayabilir (Tosi ve diğ., 1994).
- Birim amaçlarındaki farklılıklar gibi bireysel amaçlardaki farklılıklar da çatışmalara zemin hazırlar (Bumin, 1990).

Amaçlarla ilgili çatışmaların örgütlerde iki şekilde etkisinin olacağı söylenebilir. Böylesi çatışmalar ya değerli ve ihtiyaç duyulan yapıcı değişiklikleri başlatarak veya

arttırılan stratejiler ve yıkıcı sonuçlara yol açarak dinamik bir tarzda gelişebilir (Bercovitch, 1983).

d. Kıt Kaynaklar

Örgütler; kıt kaynak yapısı içinde karşılıklı bağımlı şekilde bir görevi yerine getiren, etkileşimli birimlerden oluşan yaşayan sistemlerdir (Bercovitch, 1983:106). Karşılıklı olarak istenen ama hiç kimsenin isteklerini tam olarak karşılayamayacak kıt kaynakları (Rahim, 1986a; Rahim, 2002) paylaşma ve rekabet, çatışmaya neden olabilir (Bercovitch, 1983).

e. Çoklu Otorite

Yönetim teorisinde 'emir-komuta birliği' olarak ifade edilen prensip, her bir iş görenin sadece bir üste karşı sorumlu olmasını ifade eder. Bu prensip, iş göreni farklı düzeylerdeki yöneticilerin çatışan taleplerinden kurtarmayı ve yöneticileri astları ile görevler konusunda çekişmekten korumayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, özellikle günümüz örgütlerinin yapısında emir-komuta birliği prensibini korumak zordur; çünkü her iş gören, birincil üstünün yanı sıra başka baskılara da maruz kalabilir. Bu bağlamda çoklu otorite, bireyin duygusal durumunu ciddi bir şekilde etkileyen çatışmaların doğmasına neden olabilir (Tosi ve diğ., 1994).

f. Politikalar, Prosedürler, Kurallar

Politika, prosedür ve kuralların bir amacı, rolleri ve sorumlulukları aydınlatarak çatışmaları azaltmak ve insanlar arasındaki etkileşimi yumuşatmak olmakla birlikte, çatışmaların önleneyeğinin garantisini veremezler. Zira her durumu kapsayamazlar ve istisnalar, kuralların bozulmasına ya da esnetilmesine neden olabilir. Öte yandan, örgütsel değişim statükoyu değiştirir ve örgüt üyelerinin yeni şekillerde ve yeni kurallarla çalışmasını gerektirebilir (Brown, 1998). Bu bağlamda kurallardaki değişim, beraberinde çatışmaları da getirebilir. Politika, prosedür ve kuralların davranışlar üzerindeki kontrolü, insanların kendilerini engellenmiş ve yalıtılmış hissetmelerine neden olabilir. Kontroller, özgürlük ve otonomiye sınırlandırabilir (Tosi ve diğ., 1994).

g. Ödüller

Ödüller ve ödül sistemleri şu durumlarda çatışmaya neden olabilirler:

- Örgütsel ödül sistemleri, nadiren birbirleri ile uyumlu olacak şekilde tasarlanırlar. Örgütlerde bazen bir birimin bir davranışı için ödüllendirilmesi, başka bir birimin amaçları ile çatışmaya neden olabilmektedir (Bumin, 1990).
- Çoğu çatışmaların kökeninde, bireylerin gösterdikleri başarılar ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Yarışma havası ve rekabet, bireyleri duygusal açıdan düşmanca bir tutum içine sokabilir (Işın-Özdoğan, 2003).
- Ödüllendirmede yapılan değerlendirme hataları da ayrı bir çatışma konusu olarak düşünülebilir.

h. Diğer

Yukarıda ifade edilenlere ek olarak çatışmanın, tarihsel bağlamından bağımsız olarak anlaşılamayacağını da ifade etmek gereklidir. Çatışmanın taraflarının, çatışmanın içinde bulunduğu sistemin ve taraflara ait sorunların geçmişi de çatışma üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Volkema ve Bergmann, 1995). Daha önce çözümlenememiş çatışmaların sayılarının artması, çatışmaların büyümesine neden olabilir (Bumin, 1990) ve taraflar arasında basmakalıp ve önyargılı düşünceler oluşmasına katkıda bulunabilir (Wall ve Callister, 1995).

Burke'e (2006) göre de çatışma nedenlerine birincil derecede katkı sağlayan diğer faktörler şöyle ifade edilmiştir:

- Küreselleşmenin, kültürler arası dinamiklerle mücadelede daha fazla anlayış ve etkinlik gerektirmesi,
- Örgütlerin dış çevrelerindeki sürekli ve hızlı değişim, küçülme, birleşme ve satın almalar nedeniyle psikolojik sözleşmedeki belirsizlikler,
- Baskı dolayısıyla üstler ve rekabet dolayısıyla akranlar ile kötü ilişkiler,
- Elektronik iletişimdeki gelişmelerin, yüz yüze ilişki gerektirmemesi dolayısıyla, zıtlaşan ve potansiyel olarak düşmanca yollarla iletişime daha fazla özgürlük tanınması,

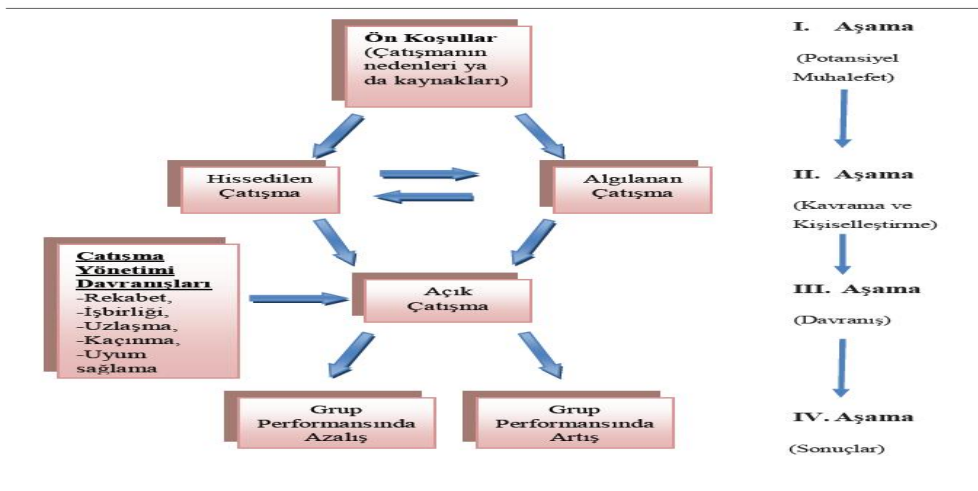
Çatışmanın doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılmasının ilk aşaması, çatışmanın kaynağının belirlenmesidir. Çatışmanın kaynaklarını değiştirmek genellikle zordur; ancak, bunların farkında olmak, şiddete kadar varabilecek olası bir çatışmayı ve bu çatışmanın taraflar için doğurabileceği yıkıcı sonuçları önleyebilir (Karip, 2003).

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde anlatılan ve birbirleri ile de ilişkili olan ‘bireysel özellikler’, ‘durumsal baskılar’ ve ‘örgüt yapısı’ olarak üç grupta ifade edilen çatışma nedenlerinin odağında insan vardır. Örgütsel bağlamda, farklı kültür, kişilik, psikolojik yapı, demografik özellikler, eğitim ve geçmiş deneyimler arka planına sahip bireylerin her biri, söz edilen çatışma nedenlerine değişik şekillerde tepki verebilirler. Dolayısıyla, bazıları için çatışmayı başlatmada yeterli olan bu nedenler, diğerleri tarafından bir dereceye kadar tolere edilebilir.

1.5. Örgütsel Çatışma Süreci

Bir örgütte iki veya daha fazla sayıda birey arasındaki çatışma ilişkisi, bir ‘çatışma bölümleri dizisi’ olarak analiz edilebilir (Pondy, 1967). Bu bağlamda çatışma statik değil, birçok aşaması olan dinamik bir süreçtir. Taraflar, bu süreçten değişik yollardan ve birkaç kez geçebilirler (Tosi ve diğ., 1994). Çatışma sürecinin, Şekil 2’de gösterildiği gibi dört aşamada geliştiği düşünülebilir.

Şekil 2: Örgütsel çatışma süreci



Kaynak: Robbins (1994:226)’den uyarlanmıştır.

Çatışma sürecinin aşamaları şöyle ifade edilebilir:

- **Birinci Aşama (Potansiyel muhalefet):** Çatışma sürecinde ilk adım, çatışmanın doğması için zemin hazırlayan nedenlerin varlığıdır. Bu nedenler, '1.4 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri' bölümünde anlatılmıştır.
- **İkinci Aşama (Kavramsallaştırma ve kişiselleştirme):** Eğer ilk aşamada ifade edilen ön koşullar engelleme oluşturuyorsa, ikinci aşamada muhalefet potansiyeli gerçekleşir. Ön koşullar, ancak bir ya da daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa çatışmaya yol açabilir (Robbins, 1994).

Çatışmanın ilerlemesi için, tarafların bir şekilde tehdit edildiklerinin farkında olmaları gerekir (Tosi ve diğ., 1994:437). Bununla birlikte, bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez. Örgüt içinde birey anlaşmazlığın farkına varsa bile, bu durum onu gergin ve sinirli yapmayabilir (Robbins, 1994). Bu bağlamda **algılanan çatışma**, kişiselleştirilmeden belirlenen ve tarafları çatışmaya iten birtakım koşulların varlığını ifade eder. **Hissedilen çatışma** ise kişiselleştirilmiş çatışma ilişkisidir (Bumin, 1990:22) ve çatışmanın engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygular gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder (Morgan, 1989; Marquis ve Huston, 2000; Tekarslan ve diğ., 2000). Algular, duygularla yakından ilişkili olduğundan, bireyler fiilen ya da potansiyel olarak anlaşmazlık ve engellenme yaşadıklarında kızgınlık, korku ya da kaygı yükselebilir. Taraflar, birbirlerine ne kadar güvenileceklerini sorgulamaya başlarlar. Adaletsiz bir şekilde tehdit edildiklerini hissedebilirler ya da zorluklarla başa çıkma yetenekleri konusunda endişelenebilirler (Tosi ve diğ., 1994).

- **Üçüncü Aşama (Davranış):** Algular ve duygular, insanların duruma tepki göstermesine neden olabilir (Tosi ve diğ., 1994; Marquis ve Huston, 2000). Bu bağlamda bir birey, diğerinin amaçlarına ulaşmasını ya da çıkar sağlamasını engelleyen davranışlar içine girerse, üçüncü aşama başlamış demektir. Burada bilinçli bir çaba söz konusudur ve artık çatışma açığa çıkmıştır. Gizli, dolaylı ve çok kontrollü sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol

edilemeyen anlaşmazlıklara kadar geniş bir davranış yelpazesini içeren (Morgan, 1989:196; Robbins, 1994) **açık çatışma**; davranışta bulunan bireyin, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı etkide bulunması olarak ifade edilebilir (Tekarslan ve diğ., 2000).

Üçüncü aşamada aynı zamanda çatışmayı yönetme davranışları da başlar (Robbins, 1994:230). Taraflar çatışmanın nasıl yönetileceği konusunda hemfikir olabilirler ve böyle bir çatışmanın gelecekte de yaşanmaması için önleyici adımlar atabilirler (Tosi ve diğ., 1994).

- **Dördüncü Aşama (Sonuçlar):** Çatışmanın sonuçları daima pozitif veya negatif olur. Eğer çatışma iyi yönetilirse, çatışmanın tarafları, durumlarının adaletli bir şekilde yargılandığına inanırlar; eğer çatışma kötü yönetilirse, çatışma sorunları sıklıkla devam eder (Marquis ve Huston, 2000).

1.6. Örgütsel Çatışmanın Etkileri

Gerçekte çatışmanın etkileri iki yönlüdür. Kazanç ve zarar arka planı, büyük amaçlar ve iyi ilişkiler bazen anlaşmaya varılamamasına, bazen de yüksek kalitede anlaşmaya yol açabilir. Çatışma durumunda, bireysel özellikler olarak işbirlikçilik ve rekabetçilik bile birlikte görülebilir ve gruptaki en rekabetçi üye, doğru koşullarda en işbirlikçi üye haline gelebilir (Carnevale, 2008). Dolayısıyla çatışma iyi ya da kötü olmayıp, bunların her ikisi için de potansiyele sahiptir ve istenen sonuçları sağlaması için iyi yönetilmesi gereklidir (Hutt, 1995; Almost, 2006). Bu bağlamda yapıcı çatışmalar için, bireyler arasında devam eden tartışmalar aracılığıyla yeni fikir ve yaklaşımları şekillendirmek esastır (Tjosvold, 2008b).

Örgüt içinde çatışmaların olumlu ve olumsuz etkilerini 'performans ve etkinlik üzerindeki etkiler', 'bireyler üzerindeki etkiler' ve 'örgüt üzerindeki etkiler' olmak üzere üç düzeyde değerlendirmek mümkündür.

a. Performans ve Etkinlik Üzerindeki Etkiler

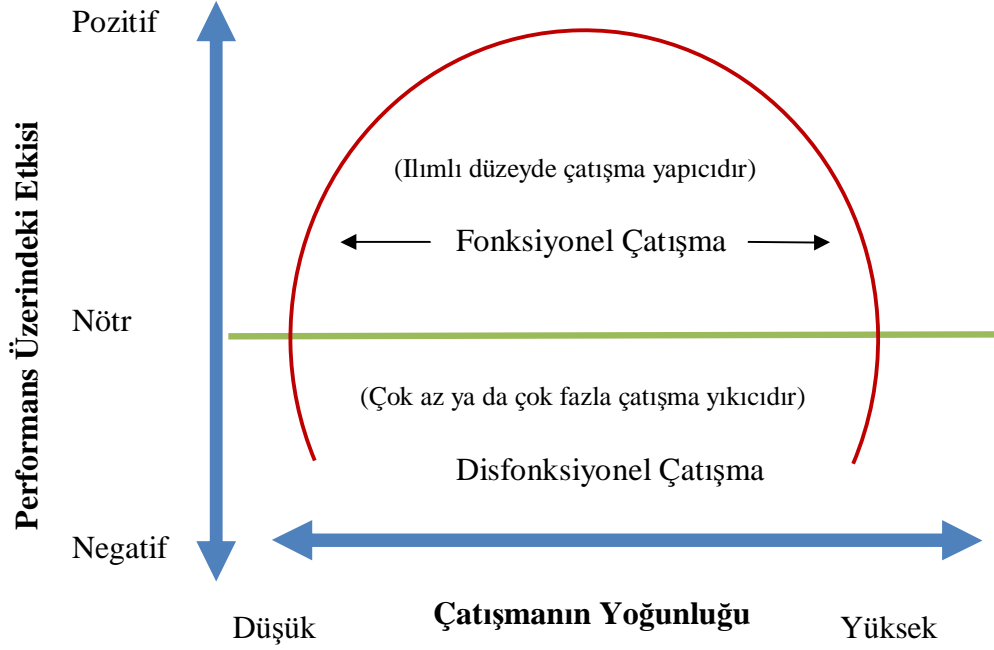
Çatışma, mevcut haliyle meşru, kaçınılmaz ve hatta etkin örgüt yönetiminin bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Çatışma, sorunlar için yaratıcı çözümlerle sonuçlandığı ve örgütün ya da alt sistemlerinin başka şekilde mümkün olamayacak

etkinlik kazanımına yol açtığı kadarı ile fonksiyoneldir (Rahim, 1986a) ve örgüt üyelerinin elde ettiklerinin, katlandıkları maliyetlerden daha fazla olduğunu kabul ettikleri kadarı ile yapıcıdır (Deutsch, 1973).

İki genel çatışma tipi olarak ifade edilen duygusal çatışma ve niteliksel çatışmanın, farklı bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Duygusal çatışma, bilgi işleme becerisini, grup üyelerinin bilişsel işlevlerini ve davranışları sınırlandırarak grup performansına engel olur. Tam tersine, niteliksel çatışmanın ılımlı düzeyinin ise grupların daha yüksek performans elde etmelerine yardım eden tartışma ve görüşmeleri teşvik ettiği için yararlı olduğu ifade edilmektedir. Bu olumlu etkilerinin, grupların standardize ya da rutin görev performansında değil, sadece rutin olmayan görevlerde söz konusu olduğu niteliksel çatışmaların görüldüğü grupların performansları genellikle daha yüksektir (Rahim, 2001).

Şekil 3'te gösterildiği gibi, niteliksel çatışma ile örgütsel performans ve etkinlik arasındaki ilişki bir 'ters-U fonksiyonu'dur. Çok az niteliksel çatışma durgunluğa yol açarken, çok fazlası da karmaşaya ve örgütsel çözülmeye neden olabilir (Marquis ve Huston, 2000; Rahim, 2001). Eğer bireyler ya da gruplar pek çok konu üzerinde anlaşamıyorlarsa ya da diğerlerinin ihtiyaç ve sorunlarına uyum sağlamayı reddediyorlarsa yenilik meydana gelmez, müşteriler kaybedilebilir ve ana sorunlar çözümsüz kalır (Tosi ve diğ., 1994). Dolayısıyla, çatışmayı bastırmanın performansı azaltması, çatışmayı teşvik etmenin ise arttırması, örgütte optimal bir çatışma düzeyinin olduğunu düşündürmektedir (De Dreu, 1997). Bu bağlamda diğer değişkenler kontrol altında tutulursa (Rahim, 1986a:30), yapıcı tarzda yönetilen makul miktarda çatışma, optimum örgütsel performansa erişmek için gereklidir (Rahim, 1986a; Callanan ve diğ., 2006).

Şekil 3: Niteliksel çatışma ve örgütsel performans ilişkisi



Kaynak: Schermerhorn (2001: 339)'dan uyarlanmıştır.

b. Bireyler Üzerindeki Etkiler

Çatışmanın bireyler üzerindeki olumlu etkileri şöyle ifade edilebilir:

- Taraflar, çatışma sayesinde kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olabilirler (Genç, 2007). Çatışma, insanların birey olarak ihtiyaçları ile daha geniş bir sistemin parçası olarak isteklerini tanımlamalarına ve aralarında denge sağlamalarına da yardım eder (Volkema ve Bergmann, 2005). Dolayısıyla çatışma, bireyi öz-değerlendirme yapmaya teşvik eder (Morgan, 1989:198).
- Çatışma ayrıca bireyi, kendisi dışında karşı tarafın görüşlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını dinlemek ve anlamak için motive eder. Diğerlerinin karmaşık düşüncelerini anlamak ise daha yüksek bilişsel ve manevi muhakemeye yol açar (Tjosvold, 1997). Böylelikle muhakeme silsilesi gelişir, yeni fikirler ortaya çıkar, amaçlar yeniden değerlendirilir (Putnam, 1997).

- Çatışmaya pozitif bakış açısı bireyleri; farklılıkları çözümüleme, etik ve adil bir örgüt geliştirmeye katılma ve haksızlıklarla doğrudan ilgilenme konularında cesaretlendirebilir (Hellriegel ve diğ., 1992).
- Çatışma, daha iyi sonuçlara ulaştıran gelişmiş yaklaşımları araştırma konusunda bireyleri teşvik eder (Newstrom ve Davis, 1993). Bu bağlamda, merak ve hayal gücü harekete geçen bireylerin öğrenmesi ve gelişmesi sağlanır (Hutt, 1995).
- Çatışma, önceden gizlenmiş sorunları, yüzleşmek ve çözmek için su yüzüne çıkarabilir (Newstrom ve Davis, 1993).

Çatışmanın bireyler üzerindeki olumsuz etkileri şöyle ifade edilebilir:

- Çatışma, iş görenlerin psikolojik iyilik durumlarını olumsuz etkileyebilir (Hutt, 1995; Fox ve diğ., 2008). Gerginlik, çıkar, algı, değer ve inanç ayrılığının yaşanması ve ahenksizlik duygusaldır; ayrıca bu durum, bireyin benlik saygısını tehdit eder (Tezer, 2001; Dijkstra ve diğ., 2005; Almost, 2006). Çatışan düşünceler, fikirler ve inançlar eğer çok keskinse; kızgınlık, gerginlik, kaygı (Hellriegel ve diğ., 1992), iş stresi (Spector ve Bruk-Lee, 2008) ve yetersizlik duygusu ile sonuçlanabilir (Kenny ve McIntyre, 2005). Eğer birey, diğerlerinin güç ve direncine yenik düştüğünü hissederse, çatışma çaresizlik ve kırılmalık duygularına da yol açabilir (Sandy ve diğ., 2006). Bu bağlamda, bu stres, kaygı ve gerginlik dolayısıyla duygusal çatışma; bireyin grup sadakatini, örgütte kalma niyetini, iş tatminini azaltır (Rahim, 2001; Jackson ve diğ., 2002).
- Çatışma; depresyon, negatif duygu durumu, psikosomatik şikayetler, yaşam tatminsizliği, tükenmişlik ve psikiyatrik hastalıklarla ilişkilidir. Çatışmadan kaynaklanan negatif duygu durumunu yaşamak, bireyin bağışıklık sistemini baskılar; baş ağrısı, sindirim problemleri ve baygınlık gibi durumları içeren fiziksel semptomlar ve bireysel ifadelerle belirlenen bedensel şikayetlere neden olabilir (Almost, 2006; Spector ve Bruk-Lee, 2008).
- Duygusal tepkiler ve diğer öncüller saldırgan davranışlara yol açtığında, durum genellikle yıkıcı sonuçlar verir (Goldman ve Coleman, 2005). Bu bağlamda

çatışma, eğer sıklıkla olumsuz kişilerarası tutum ve algılar üretiyorsa, grup içinde fiziksel yaralanmalara neden olabilir (De Dreu, 1997).

- Çatışmada bazı bireyler kendilerine saldırılmış hissedebilirler ve motivasyon düzeyleri düşebilir (Newstrom ve Davis, 1993).

Yukarıda ifade edildiği gibi, işyerindeki çatışmalar iş görenlerin esenliğini ciddi bir şekilde etkileyebilir; fakat bu etkinin çoğu, çatışan bireylerin kişilik özellikleri ile çatışma durumunu nasıl yorumladıklarına ve nasıl tepki gösterdiklerine bağlıdır (Dijkstra ve diğ., 2005). Dolayısıyla çatışmanın etkileri bireyden bireye değişebilir.

c. Örgüt Üzerindeki Etkiler

Çatışmanın örgüt üzerindeki olumlu etkileri şöyle ifade edilebilir:

- Karar verme sürecinde kasıtlı olarak çatışma çıkartılması yararlı olabilir (Morgan, 1989; Jackson ve diğ., 2002; Callanan ve diğ., 2006). Çatışma, bir ya da daha fazla sayıda muhalif görüş formunda olursa, grup düşüncesini azaltabilir (Hellriegel ve diğ., 1992); zira, çatışmadan kaynaklanan sentez, bireysel perspektiften üstündür (Jackson ve diğ., 2002). Dolayısıyla çatışma, örgüte dinamizm getirebilir (Morgan, 1989:198).
- Örgütlerde gruplar arası çatışmalar, genellikle grup içi ve gruplar arasında iletişim ile karakterizedir. Başka bir grupla yaşanan mücadele, her iki tarafın da karmaşık sorunları anlama yetisini artırır, örgütsel yaşam perspektiflerini genişletir ve farklılıkları yönetmek için alt yapı sağlar (Putnam, 1997). Bu bağlamda çatışma, örgüt ile ilgili geniş bir anlayış sunar ve çalışmalarını birleştirmenin bir yoludur (Tjosvold, 2008b).
- Çatışma monotonluğu giderir, dolayısıyla değişimin temelidir (Hutt, 1995). Ana çatışmalarla yüzleşerek, onlarla mücadele ederek, yeniden organize olarak ve ilerleyerek örgütler çevrelerindeki değişime adapte olurlar (Volkema ve Bergmann, 2005).

- Çatışma; hassas ilişkilere, gücün dağılımına ve yönetimin dikkatini gerektiren sorunlara ilişkin geribildirim kaynağı olarak hizmet edebilir (Callanan ve diğ., 2006).
- Gerçekte en uzun ömürlü örgütler, üyeleri arasındaki açık çatışmalarla bilinen yasama organları ve üniversitelerdir. Bu bağlamda çatışma, örgütün devamlılığına katkı sağlayabilir (Putnam, 1997).

Çatışmanın örgüt üzerindeki olumsuz etkileri şunlardır:

- Çatışma, özellikle zaman ve finansal olanaklar olmak üzere kaynakları tüketir (Hellriegel ve diğ., 1992:465; Hutt, 1995).
- Çatışma, daha yüksek sağlık giderlerine, sigorta tazminat taleplerine, yüksek iş gören devir hızına, devamsızlıklara (Fox ve diğ., 2008), düşük bağlılığa (Almost, 2006) neden olabilir.
- Çatışma işbirliğini azaltır, kuşku ve güvensizlik yaratır (Genç, 2007), örgüt iklimine, koordinasyona (Almost, 2006) ve takım çalışmasına (Newstrom ve Davis, 1993) zarar verir.

Yukarıda olumlu ve olumsuz olarak ifade edilen çift kutuplu etkileri olan örgütsel çatışmanın birey, örgüt ve performans üzerindeki etkileri, nasıl yönetildiğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

1.7. Örgütsel Çatışma Yönetimi

1.7.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

‘Çatışma yönetimi’ ve ‘çatışma çözümü’ aynı şeyi ifade etmez. Bu iki terim arasındaki farklılık, semantik farklılığın ötesindedir. Çatışma çözümü; çatışmanın azaltılması, elimine edilmesi ya da sonuçlandırılmasını ifade eder. Müzakere, pazarlık, arabuluculuk ve üçüncü tarafın hakemliği ile ilgili çalışmalar, çatışma çözümü kategorisine girer (Rahim, 2002). Bu bağlamda çatışma çözümü; çatışan taraflar arasında problemin çözümünün, değişen gerçeklik, çıkarlar ve ilişkiler karşısında bir dizi karşılıklı bağımlı kararlar alınarak elde edildiği dinamik bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırılabilir (Gonzalez ve Saner, 2009).

Çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan şey çatışmanın çözümü değil, çatışmanın yönetilmesidir (Rahim, 2001:76; Rahim, 2002:208). Daha önce de ifade edildiği gibi, çatışma gerçekte oldukça yapıcı, takım çalışması ve örgütsel etkinlik için asli olabilir. Bir örgüt için gerçekçi olan, değişik insanların enerjilerini, düşüncelerini ve bilgilerini birleştirmektir. Bu çeşitliliği birleştirmek, devam eden çatışma yönetimini gerektirir (Tjosvold, 2008b). Bu bağlamda çatışmanın fonksiyonel yönünün tanınması, çatışmanın elimine edilmesi veya önlenmesi vurgusunu, çatışmayı yönetmeye doğru değiştirmiştir (Callanan ve diğ., 2006).

Genel olarak çatışma yönetimi; duygusal çatışmanın minimize edilmesini, ılımlı bir miktarda niteliksel çatışmanın korunmasını ve örgüt üyelerinin farklı durumlarla etkin bir şekilde mücadele edebilmeleri için kişilerarası çatışma yönetim stillerini öğrenmelerini gerektirir (Rahim, 2001). Çatışma yönetiminde önemli olan, yüksek düzeyde performansa ulaşabilmek için, çatışmanın yoğunluğunun kayıtsızlığın üzerinde fakat yıkıcılığın altında fonksiyonel düzeyde tutulmasıdır (Fisher, 1997).

Kişilerarası çatışmaları yönetmek olağanüstü derecede karmaşıktır. Bireyler, kişisel çekim ya da birbirini tamamlayan ihtiyaçlar nedeniyle bir araya gelir ve birlikte kalırlar. Bireysel davranışların büyük çoğunluğu, çeşitli pozisyonların işgal edildiği örgütlerde cereyan eder. Bu pozisyonlar iç içe geçmiş ve karşılıklı bağımlı haldedir; dolayısıyla bir bireyin tutum ve davranışları, diğerlerini de etkiler (Bercovitch, 1983). Örgütlerde en etkili bireylerin, 'dengeli çatışma görünümü'ne sahip olduğu ifade edilmektedir. Çatışmanın kimi zaman oldukça fazla arzu edilen, bazen de yıkıcı bir olgu olduğunun farkında olan bu bireyler bir taraftan çatışma üretirken, diğer taraftan da bunların sonuçlarını çözmek ve uygun bir şekilde yönetmek zorunda olduklarını bilmektedirler (Hellriegel ve diğ., 1992).

İnsanlar, kontrol edilemeyen sonuçlara yol açacağı korkusu ile genellikle çatışmayı teşvik etmekte tereddüt yaşarlar; zira bu durum, barışçıl davranışın genel görüntüsüne karşıt bir hal alabilir ve ayrıca bireyin çatışmaları kontrollü bir şekilde teşvik edebilme yeteneği olmayabilir. Çatışma, çatışma konularının yaratılması veya büyütülmesiyle, bireyin kendini ya da diğerlerini daha çekişmeli bir çatışma davranışına bağlaması durumunda teşvik edilebilir. Müzakereler, sorunları keskinleştirmek için temsil ettikleri tarafları bilerek harekete geçirebilir. Aynı şekilde arabulucular, bazen tarafsızlıklarından

vazgeçerek, güç farklılıklarını dengelemek için daha zayıf olan tarafın yanında olarak, bilerek çatışma sorununu büyütebilirler (De Dreu, 1997). Van De Vliert'e (1997) göre, eğer bireysel etkinliği arttıran serbest seçimlerden ziyade örgütsel performansı arttıran iyi seçimleri teşvik ediyorsa, böylesi manipülatif çatışma arttırıcı müdahaleler kabul edilebilir.

İyi yönetilen çatışma, iş görenler arasında ilişkilerin, güvenin ve saygının egemen olduğu bir iş ortamı oluşturur. Güçlendirilmiş ilişkiler ile 'onlar-biz' kutuplaşması elimine edilir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için iyi iş ilişkilerine sahip olmak çok önemlidir (Suppiah ve Rose, 2006). Bu bağlamda, uygun bir şekilde yönetilirse çatışmanın pozitif sonuçlar verebileceği görüşünün kabulü, araştırmacıları kişilerarası ve grup içi çatışmaları yönetmede çeşitli metot ve stratejiler olabileceğini dikkate almaya yöneltmiştir (Callanan ve diğ., 2006). Çok fazla ya da çok az çatışma olması durumunda çatışma yönetimi için kullanılacak yaklaşımlar, Tablo 2'de gösterilmiştir (Morgan, 1989:199).

Tablo 2: Çok az ve çok fazla çatışma durumlarında kullanılacak yöntemler

| İlgi Alanı | Genel Konu | Çok Fazla Çatışma İçin Stratejiler | Çok Az Çatışma İçin Stratejiler |
|-----------------|---|---|--|
| Tutumlar | Farklılıkları ve benzerlikleri açığa çıkarmak | Karşılıklı bağımlılıkları vurgulamak | Çıkar çatışmalarını vurgulamak. |
| | Gruplar arası ilişkiler hakkında artmış kozmopolitizm | Çatışmanın artış dinamiklerini ve maliyetlerini açığa kavuşturma | Anlaşmaların maliyet ve dinamiklerini açığa kavuşturma |
| Davranış | Duygu ve algıları değiştirme | Stereotiplerin kutuplaşmasını gidermek için algıları paylaşmak | Grup ve diğerleri hakkında bilinçlendirme |
| | Grup içi davranışları değiştirmek | Grup içi farklılıkların dışavurumunu arttırmak(*) | Grup içi bütünlük ve konsensüsü arttırmak(*) |
| | Grup temsilcilerinin daha etkin olmaları için eğitmek | İşbirlikçi stratejileri kapsayacak şekilde becerileri genişletmek | İddialı ve zıtlaşan stratejileri kapsayacak şekilde becerileri genişletmek |

Tablo 2'nin devamı

| | Gruplar arası davranışları gözlemek | Üçüncü tarafın arabuluculuğu | Üçüncü taraf süreç danışmanlığı |
|-------------|---|---|---|
| Yapı | Daha geniş sistem müdahalelerine başvurmak | Alışılmış hiyerarşiye atıfta bulunmak | Daha iyi performans için hiyerarşik baskı |
| | Düzenleyici bağlam geliştirmek | Çatışmayı sınırlayan etkileşim kuralları koymak | Çatışmayı baskılayan kuralların önemini azaltmak |
| | Yeni arayüz mekanizmaları oluşturmak | Grupların bütünleştirme rollerini geliştirmek | 'Şeytanın avukatı' veya ombudsman ortaya çıkarmak |
| | Grup sınırlarını ve amaçlarını yeniden tanımlamak | Görevlerin önemini arttırmak için örgütü yeniden dizayn etmek | Farklılıkları arttırmak için grup sınırlarını ve amaçlarını açığa kavuşturmak |

Kaynak: Morgan (1989:199)'dan uyarlanmıştır. (*) İki davranış türünün tabloda yer değiştirmesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Özetle; çatışmanın örgütler için zararlı olduğunu ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini öngören geleneksel çatışma anlayışının yerini, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve örgüt için fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan yönleri bulunduğunu ifade eden modern bakış açısına bırakması, aynı zamanda örgütleri çatışma çözümü anlayışından uzaklaştırarak, çatışma yönetimi anlayışına yöneltmiştir. Hem olumlu hem de olumsuz yönleri bünyesinde barındırarak çift kutuplu bir görünüm sergileyen çatışma olgusunun, örgüt için fonksiyonel sonuçlar vermesini sağlamada, 'çözüm' yerine 'yönetim' anlayışı gereklidir. Bu bağlamda, iş görenlerin de çatışmanın doğasını kavramaları, kabullenmeleri ve duygusal çatışmaları elimine ederek niteliksel çatışmaları optimum düzeyde tutabilmeleri için çatışma yönetim stillerini öğrenmek üzere eğitilmeleri önemli görünmektedir.

1.7.2.Örgütsel Çatışma Yönetimi İçinde Çatışma Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Örgütsel çatışma yönetimi içinde çatışma kavramı ile rekabet, işbirliği ve saldırganlık kavramları arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır (Aslan, 2003).

'İkili ilgi modeli', çatışma ile mücadele eden tarafların işbirlikçi ve rekabetçi yaklaşımlarını birleştirmektedir (Tjosvold, 2008a). Karşılıklı bağımlılık çatışmayı, içinde rekabet ve işbirliği arasında bir gerginliğin söz konusu olduğu karma güdümlü bir durum haline getirir (Bell ve Song, 2005). Oyun teorisi terminolojisi ile 'pozitif toplamlı' olarak ifade edilen tamamen işbirlikçi çatışmaların yönetiminde basit olarak problem, her iki taraf için karşılıklı olarak en kazançlı sonuca ulaşmada kimin ne yapacağını koordinasyonudur. Tamamen rekabetçi çatışmalar, teknik olarak bir taraf için pozitif olan sonuçların, diğer taraf için negatif olan sonuçlarla doğrudan ve eşit şekilde eşleştirildiği 'sıfır toplamlı' ya da 'negatif toplamlı' çatışmalar olarak isimlendirilir. Elbette ki gerçek yaşam ve içerdiği örgütsel düzenlemelerde, tamamen işbirlikçi ve tamamen rekabetçi çatışma durumları ile hemen hemen hiç karşılaşılmaz (Rahim, 1986a; Tjosvold, 1997).

Örgütlerde işbirlikçi bireylere kıyasla rekabetçi bireyler; sosyal gerçeklikle daha az uyumludurlar ve diğerlerinin davranışlarının nedenlerine yanlış atıflarda bulunma, daha çıkarıcı davranma, güvensizlikle karakterize sosyal stratejileri benimseme, ortak kaynaklardan daha fazla pay alma olasılıkları daha yüksektir. Bununla birlikte, rekabetçi bireylerin müzakerede ödün verme ve diğerlerini adil ve anlayışlı olarak görme olasılıkları daha azdır (Carnevale ve Probst, 1997).

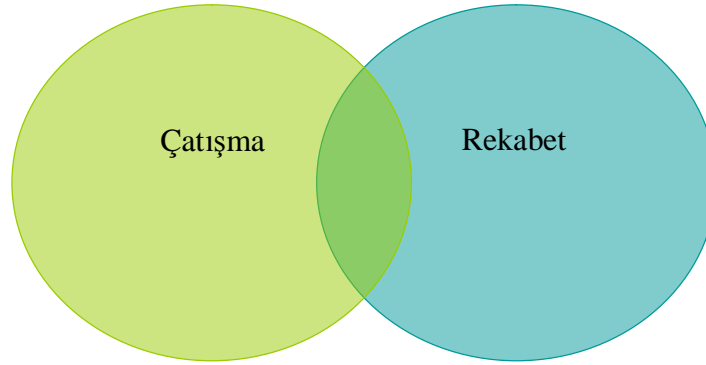
Rekabetçi amaçlara sahip bireyler, birinin amaçlarına ulaşmasının, diğerlerinin amaçlarına ulaşma olasılığını azaltacağına, birisi kazanırsa diğerinin kaybedeceğine inanırlar. İş takımlarındaki en önemli ve etkili bireyler olarak görünen rekabetçi amaçlara sahip takım üyeleri, diğerleri yararlı bir çözüm bulduklarında ve önerdiklerinde hüsrana uğrarlar; çünkü kendi amaçlarına ulaşamayacaklarını düşünürler (Tjosvold, 1997).

Kültürel açıdan; bireyci kültürlerde bireyler, buldukları takımın yıldızı olmak için birbirleri ile rekabet ederken, kazanmak için işbirliğine girerler. Kolektivist kültürlerdeki bireyler ise, ödüllerin paylaşılması ve çatışmaların çözülmesi ile ilgili durumlarda, kendi gruplarındaki diğer bireylerle uzlaşmayı sağlamak için işbirliğini tercih ederken, grup dışındakilerle ilişkilerinde uyum ön planda olmadığından, rekabetçi davranışları benimserler (Torun, 1998).

Öte yandan Conrad'ın (1991) yaptığı bir çalışmada, başlangıçta işbirlikçi stratejileri kullanan yöneticiler, taleplere uyum sağlayamayan astlarla karşılaştıklarında rekabet stratejilerine kaymışlardır. Dolayısıyla bu durum, rekabetçilik ve işbirlikçiliğin durumsal yönü olduğunu düşündürmektedir (Olekalns ve diğ., 2008).

Sonuç olarak denebilir ki; 'bir ya da daha fazla tarafın, arzulanan hedef için çaba sarf etmesi' olarak tanımlanan rekabet (Tekarslan ve diğ., 2000:267) ile çatışma arasında yakın bir ilişki olmakla beraber, bu iki kavram aynı değildir. Rekabeti içermeyen çatışmalar olabileceği gibi, çatışmaya yol açmayan rekabet durumları da olabilir. Bununla birlikte, Şekil 4'te de görülebileceği gibi, bu iki kavramın aynı anlama geleceği ortak bir bölge mevcuttur (Tekarslan ve diğ., 2000:269).

Şekil 4: Çatışma ve rekabet ilişkisi



Kaynak: Tekarslan ve diğ. (2000:269).

Rahim'e (1986a:15) göre ise, çatışma ve rekabetin kavramsallaştırılmasında üç temel farklılık vardır:

1. Uyumsuzluğun tüm durumları rekabete yol açar; fakat çatışma, taraflar bu uyumsuzluğun farkına vardıklarında ve birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarına engel olmak istediklerinde ortaya çıkar.
2. Tarafların etkileşim halindeki davranışlarının kural ve normlarla düzenlenmesi de bir farklılığa yol açabilir. Bu bağlamda, çatışma davranışının aksine rekabet davranışının düzenlenmiş olduğu ifade edilmektedir.

3. Çatışmalar, işbirliği ve rekabet arasında uzanan bir noktaya yerleştirilebilir.

Özellikle sağlık işletmelerinde, hastaların tedavisine ilişkin fikir birliği, liderlik becerileri ve diğer profesyonel mesleklerle işbirliği içinde çalışmak önemlidir (Gupta ve Labbett, 1994). ‘Birey ve grup faaliyetlerinin, arzu edilen amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde yönlendirilmesi’ olarak tanımlanan işbirliği kavramı, inanılan aksine, çatışmanın karşıtı değildir. Zira, çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin olduğu ve çatışmanın olduğu her durumda işbirliğinin olmadığı söylenemez (Tekarslan ve diğ., 2000).

Çatışma ile ilişki içindeki bir diğer kavram olan saldırganlık; ‘başkalarını inciten veya incitebilecek her türlü davranış’ şeklinde tanımlanabilir. Bununla birlikte bu tanım, eylemde bulunan bireyin niyetini göz önüne almamaktadır. Oysa niyet, belirleyici bir faktördür. Dolayısıyla saldırganlık; ‘başkalarını incitmeyi amaçlayan her türlü davranış ya da eylem’ olarak ifade edilebilir. Doğuştan gelen saldırganlık dürtü ya da içgüdüleri, rahatsız edilme, engellenme gibi nedenler saldırganlığın kaynağı olabilir (Freedman ve diğ.,1998). Bu bağlamda, çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan engellenmenin, aynı zamanda saldırganlığın da nedeni olabileceği düşünülebilir; ancak, bütün çatışmaların saldırganlık içermesi söz konusu değildir.

Çatışmanın temel güdüsünün amaçlara ulaşmak, saldırganlığın temel güdüsünün ise karşı tarafa zarar vermek olması, bu iki kavram arasındaki bir diğer farkı göstermektedir (Aslan, 2003).

1.7.3. Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri

Çağdaş yazına dayalı çatışma yönetimi stratejileri şöyledir (Rahim, 2001:85; Rahim, 2002:201):

- Rutin olmayan görevler için ılımlı miktarda niteliksel çatışma düzeyine ulaşmak ve bunu korumak,
- Rutin görevler için niteliksel çatışmayı minimize etmek,
- Rutin ve rutin olmayan görevler için duygusal çatışmaları minimize etmek,

- Çeşitli çatışma durumları ile uygun şekilde mücadele edilebilmesi için, örgüt üyelerinin kişilerarası çatışma yönetim stratejilerini seçmelerine ve kullanmalarına imkan tanımak.

Bu çatışma yönetim stratejilerinin etkin olabilmesi için şu üç kriter sağlanmalıdır (Rahim, 2001:84-85; Rahim, 2002:209):

- **Örgütsel öğrenme ve etkinlik:** Çatışma yönetim stratejileri, örgütsel öğrenme ve uzun dönem etkinliği geliştirecek şekilde dizayn edilmelidir.
- **Paydaşların ihtiyaçları:** Çatışma yönetim stratejileri, stratejik paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere dizayn edilmeli ve aralarında bir denge sağlanmalıdır.
- **Etik:** Akıllı bir lider etik davranmalı ve böylece yeni bilgilere açık ve fikrini değiştirmeye istekli olmalıdır. Aynı sebeple astlar ve diğer paydaşlar, sonuçlarının ciddi olma olasılığı varsa, yöneticilerinin kararlarına açıkça karşı çıkabilmelidirler. Çatışmaları etik olarak yönetebilmek için örgütler, iş gören temsilciliği, müşteri ve tedarikçi temsilciliği gibi pozisyonları, çevre ve paydaş temsilciliği kadar kurumsallaştırmalıdır.

1.7.4. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri

Örgütsel düzenlemede yapıcı çatışma yönetimi, ilk olarak siyaset bilimci Mary Parker Follet (1940) tarafından öngörülmüştür. Follet, çatışma ile başa çıkmada 'hükmetme', 'uzlaşma' ve 'bütünleştirme' şeklinde ifade edilen üç yol belirlemiştir (Rahim, 1986a:17; Fisher, 1997:192; Rahim ve diğ., 1999:157; Rahim ve diğ., 2000:10; Lee, 2002:127; Rahim, 2002:216; Rahim ve diğ., 2002:307; Suppiah ve Rose, 2006:1906). Daha sonra Blake ve Mouton (1964), kişilerarası çatışmaları yönetmek için gereken stilleri içeren kavramsal şemayı ilk kez sunmuşlardır. Blake ve Mouton (1964), 'zorlama', 'geri çekilme', yumuşatma', 'uzlaşma' ve 'problem çözme' olarak ortaya koydukları beş stili, 'üretime ilgi' ve 'insana ilgi' şeklinde ifade edilen tutumlar temelinde sınıflandırmışlardır (Rahim, 1986a:17; Volkema ve Bergmann, 1995:5; Munduate ve diğ., 1999:5-6; Suppiah ve Rose, 2006:1906).

İkili ilgi modeli, genelleştirilmiş eğilimleri stratejik seçimlere değiştirir. Daha belirgin olarak ikili ilgi modeli; bireyin, başkalarının elde ettiği kazanımlara karşı kendi kazanımlarını maksimize etme arzularına dayanan stratejik seçime, sosyal psikolojik yaklaşım sağlar (Olekalns ve diğ., 2008). Bu çerçevede, kendisine yüksek ilgi gösteren bireyler, bireysel amaçlara ulaşmaya odaklanmaktadır. Bireyin kendine odaklanmış amaçları, üretime ilgi ile ilişkilendirilebilir; çünkü bu amaçlar ne yapılacağını, hangi kararların alınacağını, nereye gidileceğini, kaynakların nasıl tahsis edileceğini vb. temsil eder. Dolayısıyla çatışmanın üretime dayalı boyutu, uygunluktan ziyade etkinliğe odaklanmış görünmektedir. Bireysel amaçlara ulaşmak için doğrudan yaklaşım kullanılmalıdır. Bu bağlamda üretime dayalı stratejiler, genellikle pasiften ziyade iddialıdır. Tam tersine, başkalarına yüksek ilgi gösteren bireyler, kararların diğer bireylerin amaçlarını nasıl etkileyeceğine odaklanırlar. İnsana ilgi, çatışmanın temelinde yatan güven, anlayış ve sosyal destek gibi konuları içeren ilişkisel ihtiyaçların ayrıcalıklı hale gelmesini içerir. Bu boyut, etkinlikten çok uygunluk sorunlarına odaklanmış görünmektedir (Gross ve Guerrero, 2000).

Blake ve Mouton'un (1964) ortaya koyduğu şema, Thomas (1976) tarafından tekrar yorumlanmıştır. Thomas (1976), çatışma yönetim stillerini sınıflandırırken tarafların, diğerinin çıkarlarını karşılamaya çalışmak şeklindeki 'işbirlikçilik' ve kendi çıkarlarını karşılamaya çalışmak şeklindeki 'iddialılık' niyetlerini dikkate almıştır (Rahim, 1983; Rahim, 1986a; Rahim ve diğ., 1999; Rahim ve diğ., 2000; Rahim, 2002; Suppiah ve Rose, 2006). Bu sınıflandırmada beş çatışma yönetim stili; 'rekabet etme', işbirliği yapma', 'uzlaşma', 'kaçınma' ve 'uyuma' şeklindedir (Thomas, 1992).

Pruitt'in (1983) kullandığı 'kendine ilgi' ve 'diğerlerine ilgi' şeklindeki ikili ilgi modeli, çatışmaları yönetmede dört stil öngörmektedir. Bu stiller; 'uyuma', 'problem çözme', 'hareketsizlik' ve 'çekişme' şeklindedir. Pruitt, uzlaşmayı farklı bir stil olarak tanımlamamıştır (Rahim, 2002). Zira uzlaşma, her iki tarafın çıkarlarını yarı yarıya karşılamaya istekli olmayı ifade eden tembel bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir (Olekalns ve diğ., 2008).

Rahim'in (1983; 2001; 2002) ve Rahim ve arkadaşlarının (2001) çatışma yönetimi kavramsallaştırması ise, Follet (1940), Blake ve Mouton (1964) ve Thomas (1976) tarafından kullanılan kişilerarası çatışma yönetim stilleri ile benzerdir. Bu bağlamda

Rahim ve Bonoma (1979), kişilerarası çatışma yönetim stillerini; ‘kendine ilgi’ ve ‘başkalarına ilgi’ olarak ifade edilen iki temel boyut üzerinde sınıflandırmışlardır. Çatışma boyunca bireyin motivasyonel yönelimini (Rahim ve diğ., 2000) betimleyen bu iki boyutun kombinasyonu, çatışma yönetiminin beş özel stilini ortaya koymaktadır ki bu stiller; ‘hükmetme’, ‘uzlaşma’, ‘bütünleştirme’, ‘kaçınma’ ve ‘uyma’ olarak ifade edilmiştir.

Yukarıda ifade edilen yaklaşımların her biri, esas olarak aynı boyutsal çalışma çerçevesi ile başlar ve sonra anahtar noktalara farklı etiketler ve tanımlar atfeder (McKinney ve diğ., 1997). Bu sınıflandırmalar, Tablo 3’te gösterilmiştir.

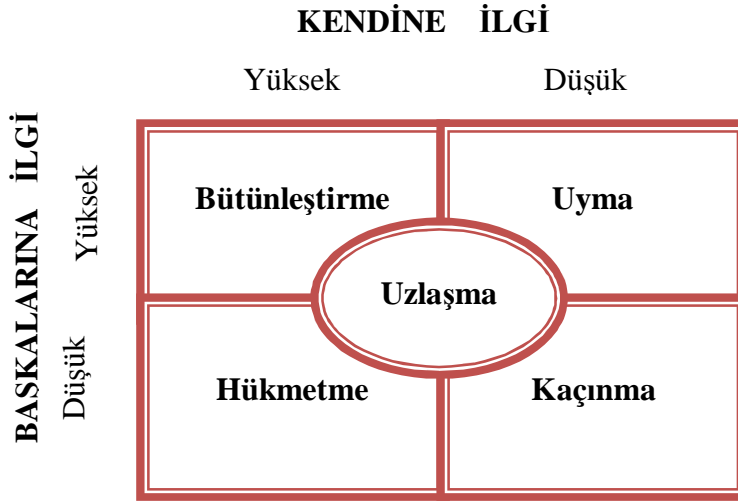
Tablo 3: Kişilerarası çatışmaları yönetme stilleri modelleri

| Follet (1940) | Blake ve Mouton (1964) | Thomas (1976) | Pruitt (1983) | Rahim ve Bonoma (1979), Rahim (1983) |
|----------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|---|
| Hükmetme | Zorlama | Rekabet etme | Çekişme | Hükmetme |
| Uzlaşma | Uzlaşma | Uzlaşma | - | Uzlaşma |
| Bütünleştirme | Problem çözme | İşbirliği yapma | Problem çözme | Bütünleştirme |
| | Geri çekilme | Kaçınma | Hareketsizlik | Kaçınma |
| | Yumuşatma | Uyma | Uyma | Uyma |

Bu tez çalışmasında, Rahim ve Bonoma (1979) ve Rahim (1983) tarafından ortaya konulan çatışma yönetim stilleri temel alınacaktır.

Rahim ve Bonoma (1979) ve Rahim (1983) tarafından ortaya konan çatışma yönetim stilleri Şekil 5’te gösterilmiştir.

Şekil 5: Çatışma yönetim stillerinin ikili ilgi modeli



Kaynak: Rahim (2002: 217)'den uyarlanmıştır.

Rahim ve Bonoma (1979) ve Rahim (1983) tarafından ortaya konan beş çatışma yönetim stili şunlardır:

1. Bütünleştirme (Integrating)

Bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Bu stil; taraflar arasında işbirliği, açıklık, bilgi değişimi ve her iki tarafça kabul edilebilecek bir çözüme ulaşabilmek için farklılıkların incelenmesini gerektiren kazan-kazan stilidir (Rahim, 1986a; Rahim ve diğ., 2000; Rahim ve diğ., 2001; Rahim, 2002).

Follet'e (1924) göre bütünleştirme, sihirli bir şekilde ortaya çıkmaz ama devamlılık ve beceri gerektirir. Taraflar, birbirlerinin ne istediklerini belirlemek için kendi sorunlarını açmalı ve çelişen taleplerini değiştirmelidirler (Fisher, 1997). Dolayısıyla, bu stili kullanan bireyler çatışma ile doğrudan yüzleşirler ve diğerlerinin olduğu kadar kendi isteklerine de odaklanarak sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışırlar. İletişim, ilişkiyi gelecek etkileşimler için nezaket içinde yürüten başarılı bir çözüme odaklanmaktadır. Hem doğrudan hem de işbirlikçi (Gross ve Guerrero, 2000) olan bütünleştirme; hiçbir tarafın hiçbir şeyi feda etmesini gerektirmeyen, her iki tarafın da arzu ettiği çözümü bulduğu stildir (Carnevale, 2006).

2. Uyma (Obliging)

Bireyin kendisine düşük, başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Farklılıkların önemini azaltmak ve diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmek için ortak yönleri vurgulamayı içeren bu stil; uyum, yüzleşmeme, boyun eğme ya da kaybet-kazan stili olarak da adlandırılır (Rahim ve diğ., 2000). Burada kendini feda etme söz konusudur ki bu; özgecilik, fedakarlık, yardımseverlik ya da diğerlerinin emirlerine bağlılık formlarında olabilir (Rahim, 1986a; Rahim ve diğ., 2000; Rahim, 2001; Rahim, 2002; Rahim ve diğ., 2002).

Bireyin kendi ihtiyaçlarını, karşı tarafı memnun etmek için bir kenara koyması, karşı tarafın aldığı kararları pasif bir şekilde kabul etmesi, boyun eğen ya da kabul eden açıklamalar, kendi ihtiyaçlarını inkar etme ya da ifade etmede başarısız olma ve çatışma olayında açıkça ahenk ve işbirliğini ifade etmeyi içeren uyumlu davranışlarla ilişkili olan bu stil, dolaylı ve işbirlikçidir (Gross ve Guerrero, 2000).

3. Hükmetme (Dominating)

Bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Bu stil; kazan-kaybet yönelimi ile ya da bir diğerinin durumunu zorlayan davranışlarla karakterizedir. Hükmeden ya da rekabet eden birey, kendi amaçlarına ulaşmak için elinden gelen her şeyi yapar ve diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelir (Rahim, 1986a; Rahim ve diğ., 2000; Rahim ve diğ., 2001; Rahim, 2002; Rahim ve diğ., 2002).

Pozisyon gücünün kullanımı, saldırganlık, sözel hakimiyet ve direnmeye dayanan zorlayıcı ya da rekabetçi davranışlar, zıtlaşan düşünceler, suçlamalar, kişisel eleştiri, reddetme, düşmanca emirler veya tehditler, muhalif şakalar ya da alaylar, saldırgan sorular, varsayım dayanan görüşler ve diğer bireyin zararına sorumluluğun inkarını temsil eden davranışları içeren (Gross ve Guerrero, 2000) bu stil, doğrudan ve rekabetçidir.

4. Kaçınma (Avoiding)

Bireyin kendisine ve başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Bu stil; geri çekilme, sorumluluktan kaçma, yan çizme veya ‘sorunu görmeme, sorunu işitmeme, sorunu konuşmama’ ile ilişkilidir ve sorunu daha uygun bir zamana erteleme, tehdit edici durumdan basitçe geri çekilme formlarını alabilir. Kaçınma stilini kullanan bir birey, ilgilenilmesi gereken bir çatışma olduğunu açıkça itiraf etmeyi reddedebilir (Rahim, 1986a). Bu bağlamda kaçınma, bütünüyle farkında olursa bile çatışma ile yüzleşmemeyi içerir (Sandy ve diğ., 2006).

Bazı bireyler, çatışmanın baskı ve engellemesi nedeniyle duygusal olarak altüst olurlar. Bu bireyleri, muhtemelen geçmiş çatışmalar bir şekilde etkiler; kötü anılar, anlaşmazlıklardan geri çekilmelerine neden olur. Çatışmadan kaçınma, çatışmanın kötücül, gereksiz ve yakışsız bir olgu olduğu düşüncesine de dayanabilir (Tosi ve diğ., 1994). Dolaylı ve işbirlikçi olmayan bu stili kullanan bireylerle etkileşim de dolaylı olabilir (Gross ve Guerrero, 2000).

Bir birey kaçındığında, doğrudan doğruya kendi çıkarlarını ya da diğer bireylerin çıkarlarını takip etmeyecektir (Thomas ve Kilmann, 2001). Eğer geri çekilmek olanaklı değilse ya da arzulanmıyorsa, taraflar çatışmayı bastırabilirler; bir diğer deyişle, farklılıkları kendilerine saklayabilirler. Eğer görevlerinin birbirine karşılıklı bağımlı olması nedeniyle grup üyelerinin etkileşimde bulunmaları gerekiyorsa, bastırma gibi bir sonuç, geri çekilmeden daha olasıdır (Robbins, 1994).

Kaçınmayı kullanmada en büyük sorun, daha sonraki zamanlarda abartılı bir tarzda tekrar çatışmalara neden olma olasılığının bulunmasıdır (De Dreu, 1997; Marquis ve Huston, 2000). Ayrıca kaçınmanın, kişilerarası ilişkiler ve çatışma çözümü üzerinde güçlü negatif etkileri olabileceği de ifade edilmektedir (De Dreu, 1997).

5. Uzlaşma (Compromising)

Bireyin kendisine ve başkalarına orta düzeyde ilgisini ifade eder. Bu stil; karşılıklı özveri ya da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için her

iki tarafın da bir şeylerden vazgeçmeleri sayesinde paylaşım içerir ve farklılıkları paylaşırma, ayrıcalıkları değiştirme ya da ortak bir nokta arayışı anlamlarına gelebilir (Rahim, 1986a; Rahim ve diğ., 2000; Rahim ve diğ., 2001; Rahim, 2002; Rahim ve diğ., 2002). Uzlaşma, insanların daima kendi yollarında gidemeyecekleri ve birlikte yaşadıkları diğerleri ile ortak bir yol bulmak zorunda oldukları inancını temel alır (Tosi ve diğ., 1994).

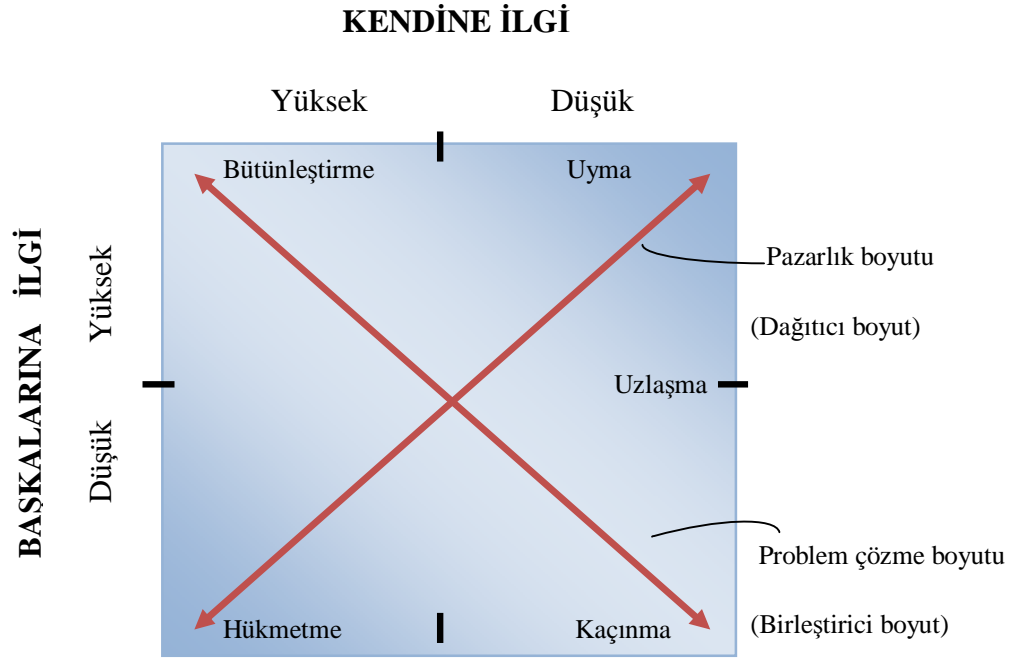
Orta düzeyde doğrudan ve işbirlikçi olan bu stil; farklılıkları ayırma, karşı tarafla ortak noktada buluşma, karşılıklı ödün verme, kayıpları en aza indirirken kazançları maksimize etme ve çatışmaya hızlı, kısa dönemli çözüm bulma gibi stratejiler aracılığıyla ılımlı bir pozisyonun araştırılmasını gerektirir. Bu bağlamda uzlaşma, tipik olarak her bir bireyin ihtiyaçlarının tümünü değil bir kısmını karşılar (Gross ve Guerrero, 2000).

Uzlaşan bir taraf, hükmeden tarafa göre daha çok, fakat uyan tarafa göre daha az şeyden vazgeçer (Rahim, 1986a). Uzlaşmada açık bir kazanan-kaybeden yoktur. Bunun yerine çatışma nesnesi paylaşılır ya da nesne bölünemiyorsa, bir taraf diğerine ikame değeri olan bir şey vererek ödüllendirir (Robbins, 1994). Eğer taraflardan biri veya her ikisi de diğer tarafa göre daha fazla şeyden vazgeçtiklerini düşünürlerse, kendilerini mağlup hissedebilirler (Marquis ve Huston, 2000).

Uzlaşma stili, çatışmalı durumlarda eğer çok erken kullanılırsa, çeşitli sorunlara yol açabilir. Çatışmadaki ilk sorunlar genellikle esas olmayan sorunlardır. Prematür uzlaşma, sıklıkla çatışmanın tam olarak tanımlanmasını ya da çatışmadaki esas sorunun belirlenmesini önler. Bununla birlikte, bütün taraflarca daha kabul edilebilir alternatifleri araştırmaktan ziyade, başlangıçta sunulmuş durumu kabul etmek söz konusu olabilir (Hellriegel ve diğ., 1992).

Prein (1976) ve Thomas (1976), iş gücü-yönetim pazarlığının 'birleştirici' ve 'dağıtıcı' boyutlarına göre organize edilerek, kişilerarası çatışmaları yönetmenin beş stili için daha ileri bir anlayış kazanılabileceğini öngörmüşlerdir (Şekil 6) (Goodwin, 2000; Rahim, 2002; Rahim ve diğ., 2002).

Şekil 6: Çatışma yönetim stillerinin birleştirici ve dağıtıcı boyutlarda gösterimi



Kaynak: Rahim (1986a:19; 2002:221)'den uyarlanmıştır.

Çatışma ile mücadelede birleştirici boyut; problem çözme, dağıtıcı boyut ise pazarlık stratejilerini temsil eder (Rahim ve diğ., 2002). Birleştirici boyutta; karşılıklı olarak kabul edilebilecek özgün çözümler üreterek, tarafların endişelerini gidererek, tatminkar bütünleştirici girişimlerde bulunulur. Kaçınma, sorunlarla yüzleşmedeki başarısızlıkların bir sonucu olarak, tarafların çıkarlarının tatmininin azalmasına yol açar. Dağıtıcı boyutta hükmetme, bireyin kendi çıkarlarının tatminini yüksek tutmaya ve diğerlerine düşük tatmin sağlamaya çalışırken; uyma, bunun tam tersidir. Uzlaşma ise, iki boyut arasındaki her bir tarafın, çatışmaların çözümünden orta derecede tatmin elde ettikleri kesişim noktasını ifade etmektedir (Rahim, 1986a; Rahim, 2002).

'Birleştirici Boyut = Bütünleştirme – Kaçınma; Dağıtıcı Boyut = Hükmetme - Uyma' şeklinde ifade edilmektedir. Birleştirici boyut için pozitif bir değer, taraflardan birinin, her iki tarafın çıkarlarının karşılanmasına; negatif bir değer ise her iki tarafın çıkarlarının azalmasına yönelik algılarını ifade eder. Dağıtıcı boyuttaki bir değer, bir tarafın kendisinin ve diğer tarafın çıkarlarının karşılanması oranına ilişkin algılarını ifade eder (Goodwin, 2000; Rahim, 2001; Rahim ve diğ., 2001; Rahim, 2002).

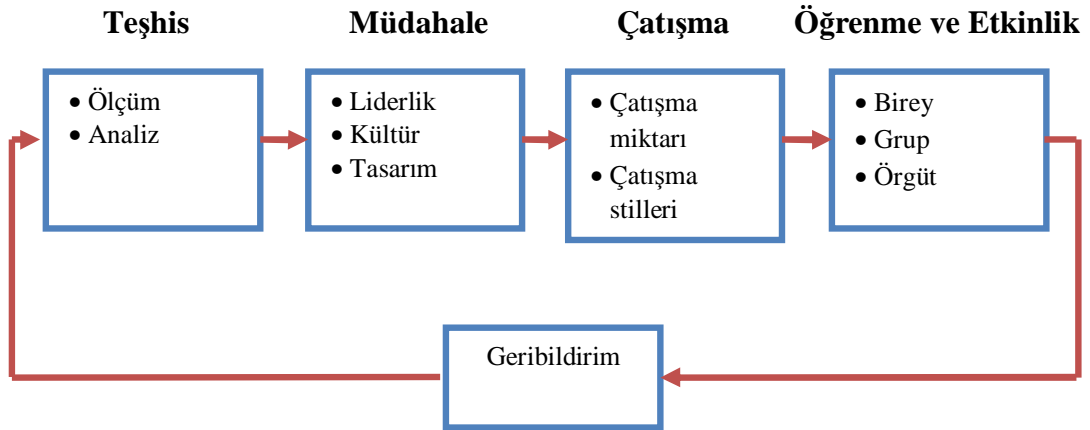
Kişilerarası çatışmaları yönetmede kullanılan bu beş stilin, oyun teorisi terminolojisine göre sınıflandırılması da ilave anlayışlar kazandırabilir. Buna göre; bütünleştirme stili pozitif toplamı (kazan-kazan), uzlaşma stili karma güdümlü (Rahim ve diğ., 2000); uyma, hükmetme ve kaçınma stilleri ise sıfır toplamı ya da negatif toplamı (kaybet-kazan, kazan-kaybet, kaybet-kaybet) stillerdir (Rahim, 1986a).

Rahim'e (2001) göre, örgüt üyelerinin bireysel ve ortak amaçlara ulaşmada birlikte etkin olarak çalışabilmeleri için kişilerarası çatışma yönetimi; tutumlar, davranışlar ve örgüt yapısında değişiklikler gerektirir. Bununla birlikte örgüt üyelerinin, karşılaştıkları durumlarla etkin olarak mücadelede uygun mekanizmaları seçip kullanabilmeleri için, kişilerarası çatışma yönetim stillerini öğrenmeleri esastır.

1.7.5. Örgütsel Çatışma Yönetimi Süreci

Örgütsel çatışmanın yönetimi, teşhis ve müdahale sürecini gerektirir. Bu süreç, Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7: Örgütsel çatışma yönetim süreci



Kaynak: Rahim (2002:222)'den uyarlanmıştır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çatışmaların etkin olarak yönetilmesi gerekir. Yönetilmeden önce ise çatışmaların taraflarca kabul edilmesi ve tanımlanması söz konusudur (Pinkley, 1994). Bu bağlamda teşhis, problem çözmede ilk adımdır ve problemin tanımlanmasını ifade eder. Bir örgütte çatışma problemlerinin

belirlenmesi veya teşhis edilmesi, çatışmayı yönetmek için dizayn edilen herhangi bir müdahaleden önce gelmelidir. Ayrıca teşhisin sonucunda, çatışma yönetimi için müdahale ihtiyacının olup olmadığı ve gereken müdahalenin tipi belirlenmelidir. Teşhis aşaması içinde ölçüm; birey, grup ve gruplar arası düzeylerde niteliksel ve duygusal çatışma miktarının; örgüt üyelerinin çatışmalarla mücadele stillerinin ve birey, grup ve örgüt temelinde öğrenme ve etkinliğin belirlenmesini içerir. Analiz ise; çeşitli birimlerin üyelerinin kullandıkları kişilerarası çatışma yönetim stillerinin ulusal normlardan farklılaşıp farklılaşmadığı, kullanılan bu stillerin uygun olup olmadığı ve durumsal ve bireysel etkinlik ilişkisi gibi bilgileri sağlamalıdır. Teşhis aşamasından sonra müdahale; çok fazla duygusal çatışma, çok az ya da çok fazla niteliksel çatışma varsa veya örgüt üyeleri çatışmalarını etkin olarak yönetemiyorlarsa gerekebilir (Rahim, 1986a; Rahim, 2001; Rahim, 2002).

Thomas (1976), çatışma süreçleri ile bu sürecin olduğu yapı arasındaki teorik farklılığı belirlemiştir. Bir sistemin süreç boyutu, sistemin etkin hale getirilmesi ile oluşan, örneğin çatışan tarafların zihinsel ve davranışsal faaliyetleri gibi olayların geçici dizisidir. Tam tersine, sistemin yapısal boyutu, örneğin sistemin sürecini şekillendiren veya kontrol eden az çok sabit ya da yavaş değişen kurallar gibi daha geniş sistem parametreleridir. Buna göre normlar, teşvik yapıları ve standartlaştırılmış prosedürler, çatışma sürecini şekillendiren sosyal sistemin yapısal özelliklerinden bazılarıdır. Bu bağlamda, 'süreç yaklaşımı' ve 'yapısal yaklaşım' olmak üzere iki tip müdahale vardır. *Süreç yaklaşımı*; duygusal ve niteliksel çatışmaların yoğunluğunu ve örgüt üyelerinin çatışma yönetim stillerini değiştirerek örgütsel etkinliği geliştirmeye çalışır. Duygusal ve niteliksel çatışma düzeylerindeki değişiklikler, kültür ve liderlik gibi örgütsel süreçlerde de değişiklikler gerektirecektir. *Yapısal yaklaşım*; farklılaştırma ve birleştirme mekanizmaları, hiyerarşi, prosedürler, ödül sistemi vb. içeren örgütsel yapısal dizayn karakteristiklerini değiştirerek örgütsel etkinliği geliştirmeye çalışmaktadır. Bu yaklaşım temel olarak, artan fonksiyonel uzmanlaşma gerekliliği, yapısal düzenlemelerden kaynaklanan kaçınılmaz çatışmalar ve bu çatışmalarla mücadelede gereken yapısal değişim çeşitlerine odaklanmakta (Donnellon ve Kolb, 1997) ve çeşitli düzeylerdeki örgüt üyelerinin, çatışmanın yoğunluğu ile ilgili algılarını değiştirerek çatışmayı yönetmeye çalışmaktadır. Çatışmayı yönetmede, süreç ve yapısal müdahale yaklaşımlarının her ikisinin de kullanımına karar verilebilir. Süreç

müdahalesi, esasen eğitim ve çalıştırma yoluyla örgüt üyelerinin çatışma yönetim stillerini değiştirmek için dizayn edilmiş olmasına rağmen, çatışma miktarına ilişkin algıları da etkileyebilir. Öte yandan yapısal müdahale, esasen belirli yapısal dizayn karakteristiklerini değiştirerek çatışma miktarını etkilemek için tasarlanmış olmakla beraber, üyelerin çatışma yönetim stillerini de değiştirebilir (Rahim, 1986a; Rahim, 2001; Rahim, 2002).

1.7.6. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Yaklaşımlar

a. ‘En İyi Yol’ Yaklaşımı

Kötü yönetilirse veya tamamen kaçınılırsa, çatışmanın örgüt için son derece maliyetli olabileceği bilinmektedir (Lewis, 2004). Kaçınma eğilimi ile karşılaştırıldığında, çatışma ile yüzleşme ve onu çözümüleme eğilimi içinde olmanın, hayata ve işe karşı pozitif bir yönelimin daha büyük bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir (Tjosvold, 2008a). Kuzey Amerika ve Asya’daki deneysel ve alan çalışmaları da, farklılıkların açıkça tartışılmasının işbirlikçi ilişkileri güçlendirdiğini; çatışmadan kaçınmanın ise rekabeti güçlendirdiğini göstermektedir (Tjosvold ve Sun, 2003; Tjosvold ve diğ., 2006; Tjosvold, 2008a).

Çatışma yazını, bütünleştirme stiline, bireysel ve örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Rahim ve diğ., 2002). Follet (1924), çatışma ile mücadelede hükmetme ve uzlaşma stillerinin tatminkar olmadığını; oysa bütünleştirmenin, geçmiş anlayışlara dayanarak hem çıkar gruplarının ifade bulmasını, hem de hiçbir tarafın ana konuları feda etmemesini temel aldığını, dolayısıyla ilişkilerde istikrarı arttırdığını ifade etmiştir (Fisher, 1997). Bu bağlamda, pozitif toplamlı olması (Rahim, 1986a) ve kazan-kazan yönelimi dolayısıyla genelde tercih edilen bir stil olarak kabul edilen bütünleştirme (McKinney ve diğ., 1997), her iki tarafın da çıkarlarını göz önüne alan ve karşılıklı kazanımlara odaklanan tek stildir. Dolayısıyla bu stilin, daha açık bilgi değişimi ve çatışma konularının daha ayrıntılı bir şekilde keşfedilmesi yoluyla daha yüksek tatmin düzeyi sağlaması nedeniyle, üstün sonuçlar ürettiği ifade edilmektedir (Gross ve Guerrero, 2000; Goodwin, 2000).

Sonuç olarak; ‘en iyi yol’ bakış açısı, diğerleri ile karşılaştırıldığında, problem çözmenin (bütünleştirme) en yapıcı çatışma yönetim stili olduğunu kabul etmektedir (Van De Vliert ve diğ., 1997).

b. Durumsallık Yaklaşımı

Baskın görüş, bütünleştirme ya da problem çözme stilinin çatışma yönetimi için en uygun stil olduğunu açıkça ifade etmekle birlikte, içinde bulunulan duruma (Cheung ve diğ., 2006) bağlı olarak, bir stil diğerinden daha uygun olabilir (Rahim, 1986a; Rahim, 2002). Andrews ve Tjosvold (1983), çatışmaları açık bir şekilde yönetmenin önemli bir beceri olduğunu ve bu beceriyi geliştirmeye çalışmak gerektiğini ifade etmekle birlikte, ilişkideki çatışma düzeyi yüksek olduğunda veya tarafların aralarındaki farklılıklarla ilgilenmek için zaman ve becerileri olmadığında, diğer çatışma yönetim tekniklerinden de yararlanılabileceğini, dolayısıyla durumsallık yaklaşımının kullanılabilirliğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, çağdaş yönetimin ayırıcı niteliği olan durumsallık yaklaşımı, ‘tek bir en iyi yol’ yaklaşımının yerini almıştır. Durumsallık yaklaşımının öncülüğünde, çatışma yönetimi içinde bir durumsallık teorisi geliştirmek mümkündür. Çatışma yönetimi teorisi, çatışma yönetimi stillerinin seçimi ve kullanımında dikkate alınan durum ve faktörler açısından esneklerdir. Bir stil, eğer kullanımı problemin etkin bir şekilde formüle edilmesine ve/veya çözümüne yol açarsa, çatışma durumu için uygun olarak kabul edilir (Rahim, 1986a; Rahim, 2002). Neyin etkin olduğu sorusunun cevabının ancak durumsal gerçeklikler ışığında verilebileceğini belirten durumsallık yaklaşımına (Van De Vliert ve diğ., 1997) göre, belli koşullarda çatışmalar teşvik edilmeli ve dikkatlice yönetilmeli, diğer koşullarda ise caydırılmalı ve mümkün olduğunca hızla çözümlenmelidir (Jehn ve Bendersky, 2003).

Olaya ‘zaman’ boyutuna göre değişik bir bakış açısı getiren Thomas (1992), 1976 yılında yazdığı kitap bölümünün işbirliği üzerindeki vurgusunun, o dönemlerdeki baskın örgütsel yazın ile uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Buna göre işbirliği (ya da problem çözme), 60’lardan 80’lere kadar belirgin bir şekilde savunulmuş ve ikna edici teori ve ampirik araştırmalar tarafından desteklenmiştir. Bununla birlikte işbirlikçi etik, ona meydan okumak için ortaya çıkan durumsallık yaklaşımından dolayı, çatışma yönetimi yazınındaki etkisini yitirmiştir. Thomas (1992), işbirlikçi etik ve durumsallık yaklaşımı olarak ifade edilen iki perspektifin, uzun dönemli ve kısa dönemli soruların

cevapları olduğunu düşünmüştür. Çatışma yönetiminde durumsallık teorileri, güncel durumlarla en iyi nasıl başa çıkılacağı kısa dönemli sorularına cevap sağlama eğilimindedir. Bu sorular, güncel durumların gerçekliğine dayanmaktadır ve bundan dolayı göreceli olarak pragmatiktir. Bu pragmatizm, durumsallık teorilerini kısa dönemli en iyi yerel arayışında sınırlandırır ve onları durumlara karşı özünde reaktif yapar. Mevcut şartların sınırlamalarının ötesine geçmek, bu şartların nasıl düzeltileceğine ilişkin daha uzun dönemli soruların belirlenmesini gerektirir. Bu bağlamda Thomas (1992), kısa dönem ve uzun dönem ile ifade edilen zaman yönelimi temelinde bir sentezin gerekliliğini ifade etmiştir. Zira zaman içinde başarılı çatışma yönetimi, liderin hem pragmatik mücadele, hem de vizyoner gelişme ile ilgilenmesini gerektirir görünmektedir. Bu kombinasyon, çok güçlü olduğu görülen bir çeşit 'pragmatik idealizm'i temsil eder. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, çatışma yönetim stillerinin her birinin uygun olduğu ve olmadığı durumlar, Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Çatışma yönetim stilleri ve uygun oldukları ve olmadıkları durumlar

| Çatışma Yönetim Stili | Uygun Olduğu Durumlar | Uygun Olmadığı Durumlar |
|-----------------------|--|---|
| Bütünleştirme | <ol style="list-style-type: none"> 1.Sorunlar karmaşıkça, 2.Daha iyi çözümler ileri sürmek için fikirlerin sentezi gerekiyorsa, 3.Başarılı bir uygulama için diğer tarafların bağlılığı gerekiyorsa, 4.Problem çözmek için zaman varsa, 5.Bir taraf tek başına sorunu çözemeyecekse, 6.Ortak sorunların çözümü için tarafların sahip olduğu kaynaklar gerekli ise. | <ol style="list-style-type: none"> 1.Görev ya da sorun basitse, 2.Derhal karar vermek gerekiyorsa, 3.Diğer taraflar sonuç ile alakalı değilse. |
| Uyma | <ol style="list-style-type: none"> 1.Birey hatalı olabileceğine inanıyorsa, 2.Sorun diğer taraf için daha önemliyse, 3.Birey, gelecekte karşı taraftan bir şey elde etme karşılığında bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü ise, 4.Birey zayıf bir konumda bulunuyorsa, 5.İlişkiyi korumak önemli ise. | <ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun birey için önemli ise, 2.Birey haklı olduğunu düşünüyorsa, 3.Geçici çözüm, yakın gelecekte bir anlaşmaya varmak için daha çok zaman kazandıracak ise. |

Tablo 4'ün devamı

| | | |
|-----------------|---|--|
| Hükmetme | <ol style="list-style-type: none">1.Sorun küçükse,2.Hızlı karar vermek gerekiyorsa,3.Popüler olmayan davranış biçimi uygulandıysa,4.İddiacı astların üstesinden gelmek isteniyorsa,5.Karşı tarafın uygun olmayan bir kararı bireye pahalıya mal olacaksa,6.Astların teknik karar almada uzmanlıkları yoksa,7.Sorun birey için önemli ise. | <ol style="list-style-type: none">1.Sorun karmaşıkça,2.Sorun birey için önemli değilse,3.Her iki taraf eşit güçte ise,4.Kararın hızlı alınmasına gerek yoksa,5.Astlar yüksek derecede uzmanlığa sahipse. |
| Kaçınma | <ol style="list-style-type: none">1.Sorun önemsizse,2.Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel fonksiyonel olmayan etkileri, çözümün yararlarından ağır basıyorsa,3.Yatışma dönemi gerekiyorsa. | <ol style="list-style-type: none">1.Sorun birey için önemliyse,2.Karar vermek bireyin sorumluluğunda ise,3.Taraflar ertelemeye istekli değilse,4.Hızlı dikkat gerekiyorsa. |
| Uzlaşma | <ol style="list-style-type: none">1.Tarafların amaçları karşılıklı olarak özelse,2.Taraflar eşit güçte ise,3.Konsensüse ulaşamadı ise,4.Bütünleştirme ya da hükmetme stilleri başarılı olmadı ise,5.Karmaşık sorunlara geçici çözüm gerekiyorsa. | <ol style="list-style-type: none">1.Bir taraf daha güçlü ise,2.Problem, problem çözme yaklaşımını gerektirmede yeterince karmaşıkça. |

Kaynak: Rahim (1986a:28-29)'dan uyarlanmıştır.

Genelde bütünleştirme ve bir dereceye kadar uzlaşma stilleri stratejik sorunlarla; diğer stiller ise taktiksel ve günlük sorunlarla mücadelede kullanılabilir (Rahim, 2002). Çatışma yönetim stillerinin, örgütün çatışma düzeyi üzerinde etkisi vardır (Poitras ve Le Tareau, 2008). Daha çok hükmetme veya kaçınma stillerini kullananlar daha çok çatışmalı bir ortam üretirken, bütünleştirmeyi daha çok kullananlar daha az çatışmalı bir ortam sağlayacaklardır (Friedman ve diğ., 2000).

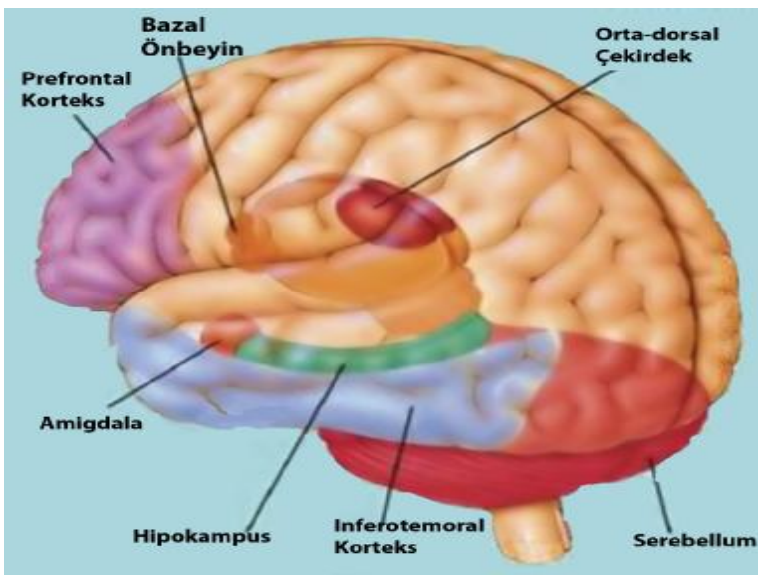
c. Bilişsel ve Duygusal Yaklaşım

Günümüzde çatışma davranışını değerlendirmede, bilişin rolü artık daha çok anlaşılmaktadır (Thomas, 1992). Lazarus (1991), bireyin durumu değerlendirmesinin, duygusal eğilimini etkilediğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, durumun bilişsel yorumunun bireyin hangi duyguyu yaşayacağı konusunda merkezi olduğu gerçeği, örgütsel çatışmayı anlamada önemlidir. Bu, bireyin tutumsal eğilimlerinin veya önyargılarının, çatışmanın doğasını ve bireyin çatışma yönelimini etkilediğini öngörmektedir (Bodtker

ve Jameson, 2001). Bu bağlamda, bireylerin genel olarak çatışma yönelimini bilişsel olarak anlamlandırdıklarını, duygusal olarak yaşadıklarını ve davranışsal olarak çözümlediklerini söylemek mümkündür (Bell ve Song, 2005).

Duyguların oluşum mekanizması tam olarak bilinmemekle birlikte, beynin kimyasal dengesi ya da dengesizliği ile bağlantısı olduğu, bilişle birlikte hareket eden ve ondan etkilenen bir yönü bulunduğu söylenebilir (Çeçen, 2002). Beynin duygu ile ilgili bölgesi olan limbik sistem (Korkmaz, 1998:586) ve bu yapı içerisinde hipokampus ve amigdalanın (Morgan, 2005:223; Carter, 1998:15-17) (Şekil 8), duygusal durumları yönetmede payı olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, daha üst beyin yapısı; çelişki, belirsizlik, hata, çatışma, acı ya da beklentilerin ihlalini bildirdiğinde, insan beyni denetimli duygu işlemeye başlar. Frontal korteks ve orbitofrontal korteks olarak ifade edilen iki üst yapı, insanın güncel amaçlarını ve yüz yüze geldiği durumların değerini ağırlıklandırır (Bkz. s.131 Şekil 11). Bu üst kortikal yapılara özellikle çatışma durumlarında ihtiyaç duyulur; çünkü bu yapılar bireyin duygusal tepkilerini düzenler ve bu tepkileri kontrol etmesini sağlar. Bir müzakerede katılımcıların beyinleri, alt ve üst beyin yapılarından, eski ve yeni deneyimlerden, yetişkinlikte de kullanılan çocukluk tepkilerine ilişkin hatıralardan etkileşim yoluyla, duyguya ilişkin en az altı yapı arasında bir döngüye girer (Lindner, 2006).

Şekil 8: Beynin duygu ile ilgili yapıları



Kaynak: (http://people.csail.mit.edu/seneff/adhd_low_fat_diet.html)'den uyarlanmıştır.

Öte yandan bir çatışma durumunda bireyler, karşı tarafı etkilemek için duygusal olarak motive edilmiş davranışlarını manipüle edebilirler. Çatışan taraflar, muhalif tarafın tepkisini uyarmak ya da engellemek için duyguları göstererek ya da saklayarak stratejik davranabilirler (Bell ve Song, 2005). Bu bağlamda duyguların, sosyal olarak da yapılandırılmış bir fenomen olarak görülmesi gereklidir. Duygusal ifadelerin ve duygusal deneyimlerin anlamları, sosyal ve kültürel değerler, inançlar, gelenek ve görenekler etkisiyle de şekillenebilir. Kültür, sadece belli durumlarda duyguların nasıl ifade edileceğini değil, aynı zamanda hangi duyguların hissedileceğini de düzenleyebilir (Brodtker ve Jameson, 2001).

Sonuç olarak, çatışma yönetiminde bireyin kendisini, özelliklerini tanıması, eğilimlerinin farkında olması ve bunları temel alan baskın çatışma yönetim stilini bilmesi; ancak, içinde bulunduğu bağlamsal şartlara göre davranmayı da öğrenebilmesi uygun görünmektedir. Bununla birlikte bu durum, bireylerin baskın çatışma yönetim stillerini, şartlar gerektirdiğinde diğer bireylerden daha etkin olarak kullanabileceklerini de düşündürmektedir.

1.8. Çatışma Yönetimi ve Kültür

a. Kültür ve Etkileri

Yazında pek çok şekilde ifade edilmekle birlikte Hofstede (1980) kültürü; 'bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama' şeklinde tanımlamaktadır. Bilinç perspektifi olarak kültür; insanların yerel olarak kabul ettikleri, algılama, yorumlama, değerlendirmede kullandıkları sağduyu ve içsel ve dışsal gerçeklik içinde hareket etme anlayışı etrafında düzenlenmiştir (Avruch ve Black, 1991).

Kültürler arasında farklı şekillerde hissedilen ve ifade edilen, çoğunlukla negatif olmak üzere çeşitli duygularla ilişkili olan çatışma, aynı duruma ilişkin farklı yorumlar ve değerlendirmeler nedeniyle kültür tarafından etkilenir (Kozan, 1997). Bireylerin iletişim stilleri, geçmişleri, duygularla baş etme şekilleri, değerleri ve yapıları ile bütünleşik olan kültür (Mayer, 2000); bilişleri, motivasyonları ve davranışları etkilemesi dolayısıyla (Van Oudenhoven ve diğ., 1998), çatışmayı değerlendirme ve yönetmede de hayati öneme sahiptir (Brew ve Cairns, 2004). Bu bağlamda kültürel farklılıkların, çatışma yönetiminde önemli etkilerinin olabileceği ifade edilmektedir (Van Oudenhoven ve diğ.,

1998; Ohbuchi ve diğ., 1999; Lee, 2002; Song, 2004; Ting-Toomey, 2006; Cingöz-Ulu ve Lalonde, 200; Yu ve Chen, 2008; De Dreu ve Gelfand, 2008; Su'udy, 2009).

b. Kültürel Boyutlar ve Çatışma Yönetimi

Hofstede (1980, 1991), bütün insan topluluklarının; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişillik açısından karşılaştırılabileceğini ifade etmiştir (Lee, 2002). Bununla birlikte, özellikle kolektivizm-bireycilik boyutu, kültürler arası perspektifte çatışma yönetim çalışmalarında teorik çerçeve olarak en geniş ölçüde kullanılan (Miyahara ve diğ., 1998; Wu ve diğ., 2001; Cai ve Fink, 2002; Cingöz-Ulu ve Lalonde, 2007; Su'udy, 2009) ve çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkili olduğu ifade edilen boyuttur (Schulze ve diğ., 2007).

'Biz' duygusunu işleyen kültürler diğerlerine göre daha kolektivist; bireyin kendi çıkarlarının grup çıkarları önüne geçtiği toplumlar ise daha bireyci olarak kabul edilmektedir (Yalçın ve Yoğun-Erçen, 2004). Kolektivist kültürlerden gelen bireyler, sosyal düzensizliklerden veya anlaşmazlıklardan hoşlanmazlar (Ohbuchi ve diğ., 1999). Bu bağlamda kolektivist kültürlerden gelen bireylerin, çatışmalı durumlarda pasif uyum ve ilişkisel ahengi korumanın değerini vurgulayan (Wu ve diğ., 2001) ve özellikle grup üyeleri ve yöneticilerle anlaşmazlıklarda ve aşırı ihtilafli durumlarda 'kaçınma', 'geri çekilme' (Miyahara ve diğ., 1998; Morris ve diğ., 1998; Ohbuchi ve diğ., 1999; Ting-Toomey ve diğ., 2001; Holt ve DeVore, 2005; Ma ve Kao, 2006; Schulze ve diğ., 2007; Cingöz-Ulu ve Lalonde, 2007; De Dreu ve Gelfand, 2008; Olekalns ve diğ., 2008; Su'udy, 2009) ve 'uyma' gibi pasif iletişimle ilişkili (Wu ve diğ., 2001:5; Holt ve DeVore, 2005; Su'udy, 2009) stilleri tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bunun yanında bazı yazarlar da 'yumuşatma', 'uzlaşma' (Olekalns ve diğ., 2008; Su'udy, 2009) ve 'bütünleştirme' (Holt ve DeVore, 2005; Özkalp ve diğ., 2009) stillerinin, kolektivist kültürlerde tercih edilme olasılığının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan bireyci kültürler, ilişkilerdeki ve gruplardaki etkileşimin bağımsız bireyler arasında olduğu görüşüne sahiptirler ve bu nedenle anlaşmazlık ve çatışmaları sosyal yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir yönü olarak kabul ederler (Ohbuchi ve diğ., 1999; Wu ve diğ., 2001). Bireyci kültürlerden gelen müzakerecilerin, karşı tarafı engelleme, sıklıkla 'hayır' deme, aşırı isteklerde bulunma, abartılı önerileri kullanma eğiliminde

olma olasılıklarının daha yüksek olduğu (Olekalns ve diğ., 2008) ifade edilmektedir. Dolayısıyla bireycilik; rekabetçilik ve kontrol etme ihtiyacını vurgulayan ‘hükmetme’ çatışma yönetim stili gibi doğrudan, iddialı ve aktif ifade biçimleri ile ilişkilendirilmiştir (Ting-Toomey ve diğ., 2001; Wu ve diğ., 2001; Holt ve DeVore, 2005; Ma ve Kao, 2006; Schulze ve diğ., 2007; Cingöz-Ulu ve Lalonde, 2007; De Dreu ve Gelfand, 2008; Özkalp ve diğ., 2009; Su’udy, 2009; Kim-Jo ve diğ., 2010).

c. Doğu Kültürleri ve Çatışma Yönetimi

Kolektivist olarak kabul edilen doğu ülkelerinden Kore’nin kültürü; yüksek güç mesafesi, dişillik, yüksek belirsizlikten kaçınma (Song, 2004) ve otoriteryanizm (Morden ve Bowles, 1998) ile karakterizedir. Bu kültürde otoriteryanizmin temel bileşenleri; statü, yaş ve cinsiyet tarafından belirlenen ‘hükmetme-itaat etme’ ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Song, 2004). Bu bağlamda, Kore kamu çalışanlarının gerektiğinde güce başvurması ve karşılığında astlarından uyum sağlayıcı tepkiler alması söz konusudur. Öte yandan, dişil kültürlerde çatışmaları çözümede uzlaşma ve müzakere tercihinin olması ve kolektivist kültürlerde de ahenk ve konsensüsün esas amaç olarak kabul edilmesi dolayısıyla, her iki özelliğe de sahip Kore kültüründe, taraflar eşit güçlere sahip olduğunda ‘uzlaşma’ stiline kullanımı da beklenmektedir (Lee, 2002). Dolayısıyla Koreliler, çatışmalarda çözüm yönelimli stratejileri tercih etme eğilimindedirler (Lee ve Rogan, 1991).

Bir diğerk doğu ülkesi olan Çin’de; uyum, kişilerarası ilişki, yüz, kıdem ve otoriteyi içeren beş kültürel değerin, çatışma yönetimini ve çözümünü düzenlediği ileri sürülmektedir (Chen ve Starosta, 1997). Bununla birlikte Chen (2002), Çin toplumunda uyumun ana kültürel değeri temsil etmesi nedeniyle hiç çatışmanın olmadığını kabul etmenin yanlış olduğunu; ancak uyum vurgusunun, Çin insanını belirli çatışma yönetim stillerini tercih etmeye yönelttiğini de ifade etmiştir. Bu bağlamda Çin kültürü ‘kaçınma’ stilini destekler (Morris ve diğ., 1998; Wu, 2009).

Öte yandan, Çin stili bireycilik ruhunun ve batı tarzı düşünmenin yaygınlaşmaya başladığı da ifade edilmektedir (Wong, 2001:8; Cao, 2009). Tjosvold ve arkadaşları (2008), Çinlilerin işbirlikçi çabaları güçlendirmek için çatışmalarla yüzleşme ve bunları çözüme, böylece ilişkileri geliştirme eğilimlerinin de bulunduğunu ileri sürmüşlerdir.

Japonlar ise, çatışmadan kaçınmak veya onları azaltmak için örneğin; informal müzakereler ve toplantıların ritüelleştirilmesi, konsensüs üzerindeki formal vurgu, bireysel olayların oranının düşük olması ve örgütsel yönetimde hayat boyu iş güvencesi, kıdem, örgüt içi mesleki eğitim, iş görenler için imkanlar, işyeri sendikası, aşağıdan yukarıya doğru karar alma vb. ile karakterize Japon stili gibi sosyal yapılar, kurumlar ve gelenekler geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, kolektivist bir kültüre sahip olan Japonların, sosyal uyum ve pozitif sosyal ilişkilere gösterdikleri ilgi dolayısıyla, çatışma yönetiminde yatıştırıcı taktikleri tercih ettikleri düşünülebilir (Ohbuchi ve diğ., 1999). Ayrıca 'uyum' Konfüçyan değeri, Japon örgütlerinde, çatışmayı yönetmede zorlama ya da zıtlaşan davranışların caydırılmasını, bütünleştirme ve kaçınma davranışlarının ise teşvik edilmesini öngörmektedir (Silverthorne, 2005).

Şunu da ifade etmek gerekir ki, Çin, Taiwan, Kore, Japonya ve Hong-Kong gibi ülkeler kolektivist olarak kabul edilmelerine rağmen, kendi içlerinde birçok şekilde farklılaşabilirler (Cai ve Fink, 2002). Örneğin, Japonlar ve Koreliler, Konfüçyanizm gibi bazı temel kişilerarası değerleri paylaşmakla beraber, Japonlar, başkalarının duygularına samimi bir ilgiden ziyade kendi yüzlerini, benliklerini korumaya daha çok önem verirler (Miyahara ve diğ., 1998). Bununla birlikte, kendi içlerinde farklılaşmalarına ve batı tipi düşünce tarzının da etkisinde kalmalarına rağmen, doğu kültürlerindeki uyum, ahenk, düzen ve ilişkileri koruma vurgusunun, bireyleri genellikle çatışmadan 'kaçınma', 'uyuma' ya da işbirliğini geliştirme amaçlı 'uzlaşma'ya yönelttiği düşünülebilir.

d. Batı Kültürleri ve Çatışma Yönetimi

Bireyci bir kültür olarak tanımlanan ABD kültürü (Tinsley, 2001; Wu ve diğ., 2001; Darwish ve Huber, 2003; Holt ve DeVore, 2005), ayrıca düşük belirsizlikten kaçınma ile de karakterizedir (Song, 2004). Bu bağlamda ABD'lilerin, çatışma durumlarında kendi bireysel amaçlarına, tercihlerine öncelik verecekleri (Wu ve diğ., 2001) ve bunun için iddialı teknikleri tercih edecekleri öngörülebilir (Ohbuchi ve diğ., 1999). ABD'lilerin rekabetçi stillere yönelimlerinin temelinde başarı ihtiyacının olma olasılığı da söz konusudur. Bu durum, geleneksel olarak bireysel hareketliliğe izin verir (Morris ve diğ., 1998). Dolayısıyla, ABD kültüründe çatışma yönetiminde 'hükmetme' stiline yaygın olduğu ifade edilmektedir (Schulze ve diğ., 2007).

Öte yandan, genellikle bireyci kültüre sahip olan Avrupa ülkeleri arasında, devam eden ve tesadüfi olmayan kültürel farklılıklar vardır. Avrupa'daki başlıca kültürel bölgeler: Anglo, İskandinav, Germen, Latin ve Yakın Doğu Avrupa ülkeleri olarak tanımlanmıştır. Anglo grubu; İrlanda ve İngiltere, İskandinav grubu; Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç, Germen grubu; Avusturya, Almanya ve İsviçre, Latin grubu; Belçika, İtalya, İspanya, Portekiz ve Fransa, Yakın Doğu grubu ise; Yunanistan ve Türkiye'den oluşmaktadır (Brodbeck ve diğ., 2000).

Bu grupların, kültürel boyutlar açısından değerlendirilmesi, Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5 : Avrupa kültürel bölgelerinin dört kültür boyutu açısından değerlendirilmesi

| Grup | Bireyci-Kollektivist | Güç Mesafesi | Belirsizlikten Kaçınma | Erillik-Dişillik |
|--------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|
| Anglo | Bireyci | Düşük-orta | Düşük-orta | Eril |
| Germen | Orta düzeyde bireyci | Düşük | Orta-yüksek | Orta-yüksek eril |
| Yakın Doğu | Kollektivist | Yüksek | Yüksek | Orta düzeyde eril * |
| İskandinav | Orta-yüksek bireyci | Düşük | Düşük-orta | Dişil |
| Latin Avrupa | Orta-yüksek bireyci | Yüksek | Yüksek | Orta düzeyde eril |

Kaynak: Nath ve Sadhu (1988:273)'den uyarlanmıştır.

*Türk kültürü dişildir (Hofstede, 1980).

Tablo 5'te, Yakın Doğu grubu (Yunanistan-Türkiye) hariç diğer grupların bireyci özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Avrupa ülkelerinin genel çatışma yönetimi yaklaşımını değerlendirmede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik şeklinde ifade edilen diğer kültürel boyutların ele alınmasının belirleyici olabileceği düşünülebilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, güçlü ile güçsüz arasında uyum vardır ve iş görenler danışmacı yönetim stillerini tercih ederler. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise tam tersine, iş görenler açık çatışmadan ziyade örtük çatışma eğilimine sahiptirler. Çatışma ile daha açık ilişkili olan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde örgüt üyeleri, sosyal çatışmanın günlük yaşamın doğal bir parçası olduğunu kabul ederler ve ona yapıcı bir şekilde yaklaşılabilirliğine inanırlar. Yüksek belirsizliğin olduğu kültürlerde ise tam tersine, çatışmanın arzu edilmeyen bir olgu olduğu kabul edilir ve ondan mümkün olduğunca kaçınma eğilimi söz konusudur. Erillik-dişillik boyutu, çatışma yönetimi ile daha az ilişkili olmakla birlikte, dişil kültürlerde meslektaşlarla iyi ilişkiler içinde olmanın önemli olduğu ve çatışmaya yapıcı yaklaşmanın ilişkileri koruduğu kabul edilir (Van Oudenhoven ve diğ., 1998).

e. Türk Kültürü ve Çatışma Yönetimi

Doğu ve batı kültürleri arasında bir köprü olan Türk kültürü; kolektivizm (Sargut, 2001:226; Erdem ve Günlü, 2006:182), yüksek güç mesafesi (Wasti ve diğ., 2008), dişillik ve yüksek belirsizlikten kaçınma ile karakterizedir (Hofstede, 1980).

Türk yöneticilerin çatışmaya yaklaşımlarının, ABD ve Avrupa gibi batı kültürlerinden ziyade, Japonya ve Çin gibi doğu kültürlerine daha yakın olduğu ifade edilmektedir (Asenakutlu ve Safran, 2004). Bu bağlamda Türkiye, müzakerelerde ilişki ve konsensüs yönelimli bir ülkedir (Özkalp ve diğ., 2009:425, 432).

Türk kültürü sosyal uyuma değer verir, iddialı davranışlar saygısızlık ve kabalık olarak kabul edilir. İddialılığın olmaması veya anlaşmazlığı açıkça ifade etmeme, fonksiyonel çatışmayı engeller ve bir nevi sahte olarak uyumlu bir çevre oluşturur. Böylesi bir durum, gelecekte daha büyük sorunlara neden olabilir. Uyum arayışlı davranışlar, daha sonra grup düşüncesine yol açabilen grup bağlılığı ile sonuçlanabilir. İddialılığın olmaması ayrıca, bireylerin kendilerinin ve gruplarının çıkarları uyarınca, örgüt amaçları pahasına politik ve etik olmayan şekilde davranmalarına da yol açabilir. Türk kültüründeki yüksek belirsizlikten kaçınmanın ise, örgüt üyelerinin statükoyu değiştirerek performansı geliştirmek için yeni çözümler araştırmasına engel olabileceği söylenebilir (Koç, 2010). Yüksek güç mesafesi ve hiyerarşik yapı dolayısıyla Türk örgütlerinde genellikle üstlere 'uyuma', akranlarla 'bastırma' veya 'kaçınma', astlarla ise

'çözümleri empoze etme' durumu söz konusudur (Kozan, 1989; Koç, 2010). Benzer şekilde Sargut'un (2001), Türk yöneticilerinin çatışma karşısındaki davranışlarını çözümlenmeyi amaçlayan çalışmasında, sanayi bürokrasilerinden (KİT) yöneticilerin davranışları ile sendika yöneticilerinin davranışları incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, hem sanayi bürokrasisinde çalışan yöneticilerin ve hem de sendika yöneticilerinin davranışlarına egemen olan en belirgin eğilimin 'çatışmadan kaçınma' olduğunu ortaya konmuştur. Bunu 'uzlaşma' eğilimi izlemektedir.

Ergin'e (2000) göre; Türkiye'de örgütlerde kişilerarası çatışmalar, çoğu zaman çatışmanın dışında kalabilecek tarafların da katıldığı ya da onları da etkileyen bir yapı göstermektedir. İş arkadaşlarının üçüncü taraf olarak devreye girip pasif bir rol üstlenmelerinin yatıştırıcı bir işlevi olabilir. Bununla birlikte, örgütlerde çatışmaların çözümlenmesi amacıyla başvurulabilecek hiçbir resmi mekanizmanın olmadığı da görülmektedir.

1.9. Hastane Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi

a. Hastane Ortamı ve Çatışma

Sağlık hizmetleri yüksek strese eğilimlidir (Fox ve diğ., 2008). Yaşamsal tehdidi bulunan görev ve sorumluluklara sahip, zamanla yarışan, farklı teknolojileri kullanan, normal mesai gün ve saatleri dışında da hizmet veren sağlık çalışanları (Bilazer ve diğ., 2008), hem psikolojik-duygusal hem de fiziksel stresi aynı anda yaşamaktadırlar (Piko, 2006). Özellikle hemşirelik; zorlu, yorucu iş koşulları, düşük otonomi, yüksek düzeyde baskı, yetersiz sosyal, duygusal ve finansal kaynaklar kadar ağır iş yükü, vardiyalı çalışma (Fox ve diğ., 2008), rol çatışması ve rol belirsizliği, yoğun bakıma gereksinim duyan ve ölmekte olan hastalarla çalışma dolayısıyla yaşanan duygusal stres, hastalarla, yöneticilerle (ILO, 2001; Bilazer ve diğ., 2008), meslektaşlarla ve doktorlarla çatışma, yetersiz iletişim (Fox ve diğ., 2008), uzun çalışma süreleri, zaman baskısı, zor ya da karmaşık görevler, yetersiz dinlenme araları, tekdüzelik, uzun süre ayakta kalma, beslenme düzensizlikleri (Parlar, 2008), liderlik/yönetim sorunları (Rauhala ve Fagerström, 2007), uykusuzluk, iş tatminsizliği (Aydın ve Kutlu, 2001) ile karakterize bir meslektir. Bununla birlikte, hemşireliğin kadın mesleği olması stresin boyutunu genişletmekte, iş yaşamından gelen zorluklara, ev yaşamında kadın ve anne rolünün

getirdiği sorunlar ile toplumsal baskılar da eklenmektedir (Aydın ve Kutlu, 2001). Takdir ve adaletin olmaması ve yetersiz ödeme de hemşirelerin yaşadığı stresi destekleyen faktörlerdir (Morrison, 2008).

Çalışma koşulları ve nöbetler ile birlikte değerlendirildiğinde, riskli ve yorucu bir şekilde, uzun süreler boyunca çalışan doktorların da hasta muayene etme ve ameliyat yapma görevlerinin dışında; bilimsel araştırma, eğitim, idari ve akademik görevler gibi ek sorumlulukları bulunmaktadır. Doktorların, söz konusu görevlerini verimlilik standartlarının üzerinde hasta muayene edilen stresli ve hızlı çalışma koşulları altında yapmak durumunda kalmaları, hata yapma risklerini ve dolayısıyla hukuki ve cezai sorumluluklarla karşılaşma olasılıklarını arttırmaktadır (Kumaş ve Beyaztaş, 2007). Bununla birlikte, Türkiye’de doktorların en temel sorunlarının başında ücret konusu (Akpınar ve diğ., 2008), hastane ortamının mesleki gelişimi desteklememesi ve yardımcı personel yetersizliği gelmektedir.

İnsan hayatı kurtarmak gibi kutsal ve büyük sorumluluk gerektiren bir mesleği yerine getiren doktorlar, bir yandan mesleki bilgilerini güncel tutmak, araştırma yapmak ve uygulamak, diğer yandan ise olumsuz çalışma koşulları, fiziki faktörler, ilişkisel problemler ile uğraşmak zorunda kalmaktadırlar.

Hastanelerde sağlık hizmeti sunumunda, sürecin vazgeçilmez üyeleri olan sağlık çalışanlarının stres yaşamaları, hizmet alan bireylerin sağlık ve sağlık hizmetleri hakkındaki tutumlarını çok olumsuz etkileyebilir ve düzeltilmesi olanaksız hale getirebilir. Bu ve benzeri durumlarla karşılaşılması ve sağlık çalışanlarının hizmetlerin sunumunda daha etkin ve verimli olabilmeleri için unutulmaması gereken en önemli yaklaşımlardan biri de, hizmet alanların mutluluğunun, hizmeti sunanların mutluluğundan geçtiği gerçeğidir (Önsüz ve diğ., 2008). Sağlık ekibini oluşturan üyelerin ortak hedefi, sağlık hizmeti alan hastaya en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımının verilmesinde bilgi ve deneyimlerini paylaşmak ve ortak kararlar alarak bunları uygulamaktır (Akyürek ve diğ., 2005). Bu bağlamda, sağlık çalışanlarının faaliyetleri çoğunlukla hastaya doğrudan hizmet sunmaya yönelik olduğundan, yapılacak olan en ufak bir hata, düzeltilmesi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir (Parlar, 2008).

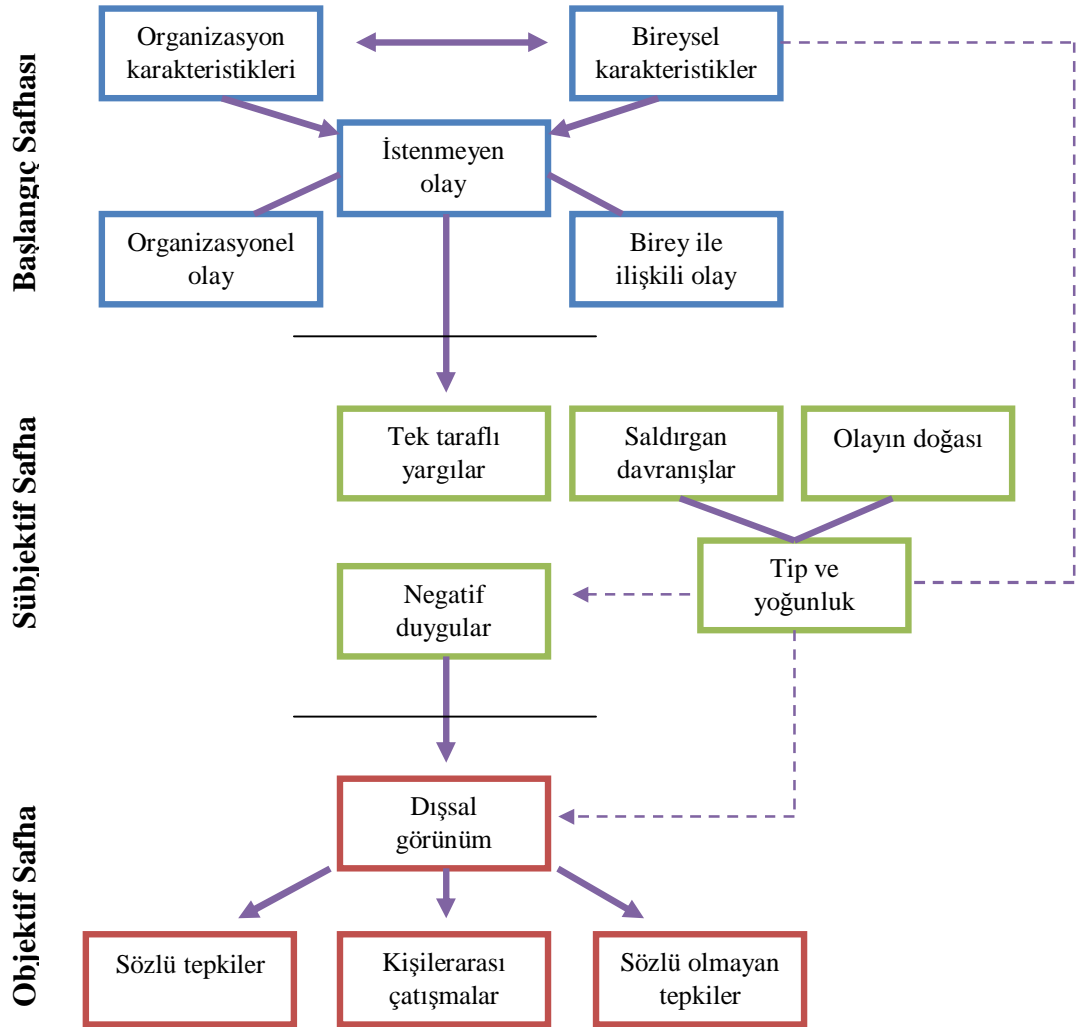
Hastanelerde hizmet sunumunu etkileyen en önemli unsur, örgütsel çatışmalardır. Hastane örgütleri açısından örgütsel çatışma, hasta tedavi sürecinde yer alan personel arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk, rol karmaşıklığı ve görev belirsizliği başta olmak üzere değişik unsurları içeren karmaşık bir terimdir (Akca ve Erigüç, 2006; Karahan, 2007). Hastaneler, en karmaşık örgütler arasında yer aldıklarından (Akca ve Erigüç, 2006) ve sağlık sisteminde sağlık ve iyileştirici bakım sağlamak, diğer profesyoneller ile işbirliği ve birlikte çalışmayı gerektirdiğinden, böylesi bir çevre çatışmaya eğilimlidir (Bousari ve diğ., 2009).

Hastanelerde çatışma çok faktörlü ve endemiktir (Skjørshammer ve Hofoss, 1999). Coser'e (1956) göre, birbirleri ile yakın bir şekilde çalışan, kişisel ilişkilere sahip grupların, anlaşmazlık boyunca bütün hassasiyetleri harekete geçmektedir. Bu sadece diğer personelle değil; ayrıca hasta ve hasta yakınları ile de doğrudan etkileşim içerisinde bulunan hemşireler için de geçerlidir (Cavanagh, 1991). Öte yandan, tıbbi çalışmanın belirsizliği, disiplinler arası doğası ve tedavi sürecinin karşılıklı bağımlı yapısı dolayısıyla, doktorların da iş ortamında çatışma potansiyelleri yüksektir (Skjørshammer ve Hofoss, 1999). Doktorun lideri olduğu sağlık ekibi; konsültanlar, hemşireler, teknisyenler ve diğer yardımcı sağlık çalışanlarını içerir. Her hasta için farklı bir ekip kurulması ve hasta hastaneden ayrılınca bu ekibin dağılması nedeniyle hızlı bir oluşum ve dağılımın söz konusu olması ve bu bağlamda aynı bireylerin aynı ekipte nadiren yer alması dolayısıyla birbirleri ile yeterince kaynaşamama, ortak iş yapmada çatışmaya zemin hazırlayıcı bir etken olarak düşünülebilir (Aslan, 2003).

Sağlık hizmetlerinde kişilerarası çatışmalar; iki hemşire, hemşire ile doktor, hemşire ile kurum politikaları, hemşire ile diğer yardımcı sağlık çalışanları (Bousari ve diğ., 2009), hasta ile hemşire, hasta ile doktor, iki doktor (Ramsay, 2001), doktor ile yönetim, hasta ile hastabakıcı, hasta ile yönetim arasında ortaya çıkabilir (Ahuja ve Marshall, 2003).

Hemşireler arasındaki çatışmalar, dünya çapında sağlık düzenlemelerinde önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir (Almost, 2006). Bousari ve arkadaşları (2009), hemşireler arasındaki kişilerarası çatışma sürecini, Şekil 9'da görüldüğü gibi ortaya koymuşlardır.

Şekil 9: Hemşireler arasında çatışma süreci



Kaynak: Bousari ve arkadaşları (2009:238)'den uyarlanmıştır.

b. Hastanelerde Çatışma Nedenleri

Hastanelerde sağlık çalışanları arasında kişilerarası çatışma nedenleri genel olarak şöyle ifade edilebilir:

- **Karşılıklı görev bağımlılığı ve ekip çalışması yapma zorunluluğu:** Sağlık hizmetleri değiştikçe, disiplinler arası hasta odaklı sağlık ekipleri, fonksiyonel bir gerçeklik haline gelmektedirler (Robertson ve McDaniel, 1995). Bu bağlamda ekip çalışması, bütün sağlık kurumlarında, özellikle de hastanelerde önemli bir unsurdur (Karahan, 2007). Disiplinler arası sağlık hizmeti sunan bu

ekipler, sundukları hizmeti alanların diğerlerinden farklı olması dolayısıyla geleneksel ekiplerden ayrılırlar. Zira sağlık hizmeti alan hastalar, fiziksel, duygusal ve psiko-sosyal yönden kriz içindedirler. Bu nedenle sağlık gibi karmaşık bir alanda hizmet vermek, farklı disiplinlerle bir araya gelmeyi ve ortak çalışmayı gerektiren mutlak bir ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır (Karahana, 2007). Böyle bir disiplinler arası ekibin oluşturulması ve çalışması, çeşitli kişilerarası çatışmalara neden olabilir.

- **İletişim yetersizliği:** Hastanelerde herhangi bir hastaya sunulan hizmetin performansının yüksekliği, ekip üyelerinin birlikte çalışma istek ve/veya hastaya odaklanma düzeylerine bağlıdır. Bu bağlamda, ekip üyeleri arasındaki ikna edici iletişim süreci önemlidir (Aslan, 2003). Bununla birlikte hastane yönetiminin; hizmet kalitesini yükseltmek, maliyetleri kontrol etmek ve hastanenin bütün birimlerinin birlikte hareket etmesini sağlamak şeklinde ifade edilen üç amacına, etkin iletişim sayesinde ulaşabileceği söylenebilir (Al-Doghaither ve diğ., 2001).

Dinleme, empati kurma, geribildirim verme, sözsüz iletişimi ve beden dilini doğru kullanma gibi iletişim becerileri hem çatışmaların ortaya çıkmasına engel olur, hem de mevcut çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar (Akgün-Çıtak, 2006). Bununla birlikte, ekip üyelerinin sık sık değişmesi ve ekip anlayışının oluşması için gerekli devamlılığın olmaması, çalışma koşulları ile birlikte sağlık ekibi üyeleri arasında iletişimin bozulmasına, çatışma ve saldırgan davranışlara yol açmaktadır (Bilazer ve diğ., 2008).

- **Sağlık ekibi üyelerinin öğrenim farklılıkları:** Hastane örgütleri, farklı tür ve düzeylerde öğrenim görmüş birçok meslek grubunun bir arada çalıştığı yapılardır. Gerek öğrenim gerekse yaşam tarzlarının bireylerin düşünce ve davranışlarını farklılaştırması, çatışmaya zemin hazırlayan bir faktördür (Aslan, 2003).
- **Amaç ve değer farklılıkları:** Sağlık ekibi üyelerinin bireysel amaçlarının, hasta bakımına yönelik fikirlerinin birbirinden farklı olması, çatışmaya neden olabilir.

Değerlerin çatışması ise, bireylerin kendilerine saldırılmış hissetmelerine, çatışmayı bir tehdit olarak algılayıp kişiselleştirmelerine, savunmaya geçip

inançlarına sıkı sıkıya sarılmalarına yol açar (Kreidler, 1984). Öte yandan, benzer değerleri olan bireylerin daha kolay ilişki kurmaları, birbirlerine saygı ve güven duymaları dolayısıyla, karşı tarafın davranışlarını negatif olarak yorumlama olasılıkları azalır (Akgün-Çıtak, 2006).

- **Matriks yapı ile rol çatışması ve rol belirsizliği:** Hastanelerde hem dikey (departmanlaşma) ve hem de yatay (sağlık ekibi) koordinasyonun oluşu, yapının 'matriks' olarak adlandırılmasına neden olmaktadır (Aslan, 2003). Bu bağlamda sağlık çalışanları hem kendi fonksiyonel birim yöneticisinin, hem de içinde bulunduğu sağlık ekibinin yöneticisinin otoriteleri arasında kalmaktadırlar. Bu durum beraberinde rol çatışması, rol belirsizliği, iletişim bozukluğu, karmaşa, koordinasyonsuzluk ve nihayetinde çatışmaları da getirebilmektedir (Tunç, 2008; Tunç ve Kutanis, 2009).

Öte yandan, doktor ve hemşirelerin rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamasının, matriks yapı dışında başka nedenleri de bulunmaktadır. Örneğin, hemşirelik eğitiminde hemşireye öğretilen hasta bakımına ilişkin davranışlar ile hastanın hemşireden beklediği davranışlar birbirine ters düşebilir. Bununla birlikte doktorların, hasta yakınlarının ve diğer sağlık çalışanlarının da hemşirelerden mesleki beklentilerinin olması söz konusudur. Diğer taraftan, eğitimleri boyunca nerede ve ne zaman olursa olsun hastaya bakmak, acılarını dindirmek, destek ve yardımcı olmak yönünde bir anlayış kazanan doktorlar (Köknel, 1998), bir yandan hizmet sunan bir örgüt üyesi olarak, diğer yandan da yenilikçi çaba gösteren rollerde görülebilmektedirler (Rizzo ve diğ., 1970).

- **Algılama farklılıkları:** Sıra dışı ve düzensiz mesai saatleri nedeniyle yaşadıkları yorgunluğun sağlık çalışanlarının algılamalarında farklılık oluşturması, hem hasta, hem de diğer ekip üyeleri ile savunucu/saldırgan nitelikte etkileşimler içine girmelerine neden olabilmektedir (Bilazer ve diğ., 2008).
- **Statü farklılıkları:** Hastane örgütlerinde, bir grup ya da birey kendi statüsünü yükseltmek ister ve diğerleri bunu bir tehdit olarak algılayarsa, çatışma ortaya çıkabilir. Bunun yanı sıra bir grup ya da birey, iş yükü ve çalışma saatleri gibi

konularda, diğerklerine göre daha kötü muameleye tabi tutulduğunu hissedebilir. Statü anlayışındaki bu farklılıklar, algı ve iletişimi etkileyerek çatışmalara zemin hazırlayabilir (Akca ve Erigüç, 2006).

- **Kararlara katılma:** Hastanelerde doktorlar, yönetim kararlarına ve uygulamalarına katılmada daha etkin rol ihtiyacındadırlar. Hastanede çatışmaları önleyebilmek için, doktorların yönetime daha fazla katılmasını sağlamak bir yöntem olabilir. Hemşirelere de, aldıkları eğitime paralel olarak, yeteneklerini kullanabilecekleri görevler verilmesi uygun görülebilir (Aslan, 2003).

Ayrıca;

- Etkin performans değerlendirme ve ödüllendirmenin uygulanmaması,
- Ortak kaynak kullanımı ve kaynakların kıtlığı,
- İşbölümü ve uzmanlaşma da sağlık çalışanları arasındaki çatışmaların diğerk nedenleri olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2003; Akca ve Erigüç, 2006; Akgün-Çıtak, 2006; Karahan, 2007).

c. Hastanelerde Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi

Daha önce de ifade edildiği gibi çatışmaların, takım performansı üzerinde yapıcı ve yıkıcı etkileri vardır. Sadece bireysel kazanımlar için kullanıldığında ya da başka birine yöneltildiğinde yıkıcı bir güç oluşturan çatışmanın (Bousari ve diğ., 2009) ilişkileri aşındırması, hizmetin verilmesini engellemesi, güvenliği tehlikeye sokması, iyi yönetilmediğinin göstergeleridir (Ahuja ve Marshall, 2003). Devam eden işyeri çatışmaları, sadece bireylerin fiziksel ve mental sağlığını negatif olarak etkilemez; ayrıca, iş ortamının bozulmasına, iş gören devir hızının ve devamsızlık oranlarının artmasına, işbirliği ve yardımlaşmanın azalmasına ve genel etkinliğin düşmesine de yol açar (Ramsay, 2001; Bousari ve diğ., 2009).

Değişik çerçeve ya da bakış açılarına sahip olmalarına rağmen sağlık çalışanlarının ortak amacı, hastanın tedavisinin sonuçlarını iyileştirmektir. Önceleri, çatışmaya yol açan sorunlar hasta bakımını etkiliyor görünmeyebilir; ancak bu durum sağlık

çalışanları arasındaki ilişkileri aşındırdığı için iş tatmini azalır ve hasta bakımı kaçınılmaz olarak bunun acısını çeker (Ahuja ve Marshall, 2003). Yüksek kaliteli bakım, tıbbi uzmanlığın yanı sıra; iletişim, empati, dinlemeye istekli olma, ortak amaçlar, problemleri çözmeye alternatif yollar bulma gibi süreç becerilerine de bağlıdır. Bu becerilerin bütünleştirilmesinde başarısız olunması sadece verilen hizmetin etkinliğini engellemez; ayrıca, hastanın tedavi sonuçlarına da zarar verir (Skjørshammer ve Hofoss, 1999).

Ekip çalışmasının popüler hale gelmesi ile yönetici, artık çatışma yönetim becerisine sahip olması gereken tek birey olmaktan çıkmıştır. Etkili çatışma yönetimi, bütün örgütsel düzeyler için temeldir (Brahnam ve diğ., 2005). Bu bağlamda profesyonel hemşirelik standartları, hasta bakımının kalitesi için bir gereklilik olarak meslekler arası işbirliğini tanımlamıştır (Miller ve diğ., 2008). Hastanın ve ailesinin her türlü problemleri için gün boyu başvurdukları sağlık çalışanı olmaları nedeniyle kilit rol oynayan hemşirelerin (Bilazer ve diğ., 2008), çatışmanın yapıcı etkilerini güçlendirirken, yıkıcı etkilerini elimine etmeyi öğrenmeleri gerektiği (Almost, 2006) ifade edilmektedir. Tjosvold'a (1997) göre; işbirlikçi amaçların uyumu ve çatışmadan sakınmayı geliştirdiği şeklindeki popüler görüşün aksine yapıcı çatışma, karışık görüşleri açık fikirli bir şekilde tartışmayı gerektirir. Uyumlu amaçlar söz konusu olduğunda taraflar, birbirlerinin etkinliğini arttırmamın, çözüme ulaşmada herkesin çıkarına olduğunun kabulü ile düşüncelerini özgürce ifade ederler ve çatışmalı tartışmaları yapmaya gönüllü olurlar. Rekabetçi amaçlar söz konusu ise, bireyler kazanma ve birbirlerine üstün gelme kararlılığındadırlar. Rekabetçi amaçlara sahip bireyler, karışık durumu ve bunu savunan tarafı reddederler, başka fikirleri kendi karar süreçlerinde birleştirmeyi kabul etmezler ve sonuçta anlaşmaya varmada başarısız olurlar. Bu örüntüler verimliliği engeller, stresi yoğunlaştırır ve ilişkileri aksatır.

Sağlık ekibinin lideri olarak doktorların da hastanın etkin tedavisine, bakım hizmetlerinin iyileştirilebilmesi için daha çok araştırma yapmaya, eğitime odaklanıp, mesleklerinin profesyonel gereklerini yerine getirebilmeleri için, bireysel önceliklere dayanan rekabetçi (yarışmacı) yaklaşım ile yıkıcı çatışma yerine, işbirliği yaklaşımı ile yapıcı çatışmaların etkilerini güçlendirmeleri önemlidir.

Öte yandan disiplinler arası hasta bakımı, sağlık sorunları ile ilgili kararları paylaşmak için, sağlık ekibi ve hasta arasında bir ortaklığa da olanak sağlar. Hasta merkezli disiplinler arası işbirlikçi uygulamaya doğru hareket, sağlık profesyonellerinin tutumlarında da bu yönde temel bir değişim gerektirir. Böyle bir değişimi kolaylaştırmak için güveni, hasta tedavisine ilişkin kararları paylaşmaya istekli olmayı ve hastanın ve/veya yakınlarının tedavi ile ilgili tartışmalara anlamlı bir şekilde dahil edilmesini destekleyen bir kültür oluşturmak gereklidir (Orchard ve diğ., 2005).

1.10. Çatışma Yönetimi İle İlgili Çalışmalar

1.10.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde, çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Aydın ve Kutlu'nun (2001), hemşirelerde iş tatmininin çatışma eğilimi ile ilişkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirdikleri çalışmada veriler, Kocaeli il merkezindeki dört hastanede en az bir yıldır çalışan 540 hemşireden toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş tatmini ile çatışma eğilimi arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ölçüm-Çetin ve Hacıfazlıoğlu'nun (2004) yaptıkları çalışmanın amacı; çatışmanın altında yatan nedenleri ve bunların öğretim elemanları ve yönetim kadrosu tarafından nasıl ele alındığını incelemektir. Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2000-2001 yılları arasında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev almış 150 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; yardımcı doçentler, uzlaşma tekniğini doçentlerden daha çok kullanmışlardır. Araştırma görevlileri ise uyma stilini profesörlerden daha çok, doçentlerden daha az tercih etmişlerdir.

Karataş'ın (2007), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, karşılaştıkları kurum içi çatışmaları yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçladığı çalışmasına, Afyonkarahisar ili merkezindeki 35 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 258 branş ve sınıf öğretmeni dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yaşı ve kıdemi yüksek olan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, ödün verme (uyma) ve uzlaşma stillerini daha fazla kullandıkları ortaya konmuştur.

Yüksek-Özdemir ve Özdemir (2007) tarafından yürütülen çalışmanın amacı; bireylerin duygusal zeka boyutları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve incelenmesidir. 87 akademik ve idari personel üzerinde yürütülen bu araştırmanın sonuçlarına göre; duygusal zekanın 'kendini motive etme' boyutu ile işbirliği, hükmetme ve uzlaşma stratejileri arasında; 'empati' boyutu ile hükmetme ve uzlaşma stratejileri arasında ve 'sosyal beceriler' boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde, Aslan da (2008b) çeşitli hastanelerde görev yapan toplam 291 sağlık çalışanı üzerinde yürüttüğü çalışmada, çatışma çözümü yöntemleri ile duygusal zeka arasındaki ilişkileri ortaya konmaya çalışmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; 'kendi duygularının farkında olma' ve 'duyguların olumlu kullanımı' boyutları, bütünleştirme ve uzlaşma stilleri ile pozitif ilişkili bulunmuştur.

Aslan'ın (2008a) iki ayrı fabrikada toplam 372 iş gören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; ast, üst ve akranlar ile yaşanan çatışmalarda en çok hangi stillerin tercih edildiği ve bu tercihlerin, algılanan stres düzeyi ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; astların ve üstlerin birbirleri ile olan çatışmaları çözümlemede en fazla uzlaşma stilini, akranları ile çatışmalarını çözümlemede ise en fazla bütünleştirme stilini tercih ettikleri belirlenmiştir. Hükmetme, her üç düzeyde de en az tercih edilen stil olmuştur. Öte yandan astların, üst ve akranları ile olan çatışmaları çözmede bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma stilleri, algılanan stresle düşük; üstlerin akranları ile çatışmaları çözmede bütünleştirme yöntemi, algılanan stresle yüksek düzeyde ilişki göstermiştir. Bununla birlikte, üstlerin astları ile çatışmaları çözümleme yöntemleri ile algılanan stres arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Erkuş (2008), 209 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, çatışma yönetim stillerinin müzakere sürecine ve sonuçlarına etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; işbirlikçi yaklaşımların, müzakere sürecini ve sonuçlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir.

Baykal ve Kovancı (2008) yaptıkları çalışmada, imalata yönelik faaliyet gösteren örgütlerde hangi tür çatışmaların yaşandığını ve bu çatışmaların çözümünde hangi yöntemlerin kullanıldığını incelemiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; astların, üstleri ile olan çatışmaları çözümlemede en çok bütünleştirme ve en az

hükmetme stillerini kullandıkları belirlenmiştir. Üstler de astları ile olan çatışmaları çözümlenmede en çok bütünleştirme, en az da kaçınma stillerini tercih etmişlerdir.

Üngüren'in (2008) konaklama işletmelerinde çalışan toplam 354 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma nedenleri, türleri ve uygulanan çatışma yönetim stratejileri ile bunların çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin başında davranış biçimi gelmektedir. Araştırmaya dahil olan işletmelerde, hem departman içinde hem de departmanlar arasında çatışmalar yaşandığı belirlenmiştir. Örgütsel çatışmayı çözümlenmede cinsiyet açısından farklılık göstermeyen katılımcıların, en çok bütünleştirme stilini tercih ettikleri de ortaya konmuştur.

Erkuş ve Tabak'ın (2009) savunma sanayi işletmelerinde çalışan 304 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, kişilik özelliklerinin çatışma yönetim stillerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; beş faktör kişilik özelliklerinden 'uyumluluk' ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim stilleri arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde, Yürür'ün (2009) 315 kamu ve özel sektör yöneticisine anket uygulanması yoluyla yürüttüğü çalışmanın amacı da yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buna göre, beş faktör kişilik özelliklerinden 'dışadönüklük', 'açıklık' ve 'sorumluluk' ile bütünleştirme stili arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, kaçınma stili ile 'duygusal dengesizlik' ve 'geçimlilik (uyumluluk)' arasında pozitif, 'açıklık' ile negatif ilişki belirlenmiştir.

Hisli-Şahin ve arkadaşlarının (2009) 345 üniversite öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışmada, kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ile kendilik algısı ve kontrol odağı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; kendilik algısı olumlu ve iç kontrol odaklı bireylerin, kişilerarası çatışma çözme süreçlerinde daha etkili ve yapıcı çözümler benimsediği belirlenmiştir.

Tarakçı ve Kaya'nın (2009), Türkiye'nin en büyük 1000 şirketinden 88'i üzerinde yürüttükleri araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre; Türk yöneticilerin en çok bütünleştirme ve ikinci olarak da uzlaşma stillerini tercih ettikleri, kaçınmanın ise en az kullanılan stil olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin, öz-yeterlilikleri

arttıkça daha çok bütünleştirme yolunu, öz-yeterlilikleri azaldıkça daha çok kaçınma yolunu kullandıkları da ifade edilmiştir.

1.10.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalarda, çatışma ve çatışma yönetimi konusu çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarını şöyle özetlemek mümkündür:

Cavanagh (1991), personel hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin çatışma yönetim stillerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasına toplam 20 hastaneyi dahil etmiş; ancak bu hastanelerden sadece 8 tanesinden izin alabilmiştir. 145 personel hemşire ve 82 yönetici hemşire üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, hem personel hemşirelerin hem de yönetici hemşirelerin en çok kaçınma stilini tercih ettiklerini göstermiştir.

Boss ve McConkie'nin (2000) bir yıl süren çalışmaları, büyük bir tıp merkezinde, ameliyathanede üçüncü taraf konsültasyon müdahalesinin etkilerini belirlemiştir. Buna göre üçüncü taraf müdahalelerinin, aynı örgütte iki ya da daha fazla sayıda birey arasında ortaya çıkan çatışmalara odaklandığı ve iş akışını kesintiye uğratan bu çatışmaların belirlenmesi ve çözümlenmesi için dizayn edildikleri ifade edilmiştir.

Skjørshammer (2001a), her biri çatışma yönetimine farklı bir yaklaşımı ifade eden, dört düzeyli yapıya sahip bir çatışma yönetim programı önermiştir. Sistemin ana fikri, bütün çatışma yönetiminin, hastane örgütünün hatları boyunca işlem görmesidir. Bu yapıda 'düzey 1'de (açık kapı) amaç; tarafların kendi iş rolleri, iş grubu ve ilk amirine mümkün olduğunca yakın ve erkenden çözülebilmesi için çatışmanın eşik değerini düşürmektir. Bu düzeyde, eğer ilk amir çatışmanın bir parçası ise ya da çatışmayı önleyen bir geçmişe, imaja ya da ilişkilere sahipse, personel departmanı ya da diğer yardımcıların kullanılması alternatifidir söz konusudur. Personel departmanı, içinde bulunulan çatışmalı durumda, program dahilinde neler yapılabileceğini açıklamakla görevli olmakla birlikte, iş görenin daha nötr bir danışmaya ihtiyaç duyması halinde, diğer yardımcıları başvurması imkanı da bulunmaktadır. Düzey 2'de (konferans) amaç çatışmayı çözmek değil; fakat, taraflar için sürecin bir yere kadar tartışılmasını ve çatışmanın yönetiminin nasıl ilerleyeceği konusunda bir karar verilmesini sağlamaktır. Genellikle personel yöneticisi ya da tarafların tercihiyle göre bir başkası konferansa aracılık edebilir.

Konferansın sonucu ya düzey 1'e dönmeye ya da düzey 3'e transfer olmaya yol açar. Düzey 3'de (arabuluculuk), normalde personel yöneticisi olmak üzere bir iç arabulucu, taraflardan biri için dezavantaj oluşturmayacak şekilde süreci yönetir. Düzey 4 (hukuki dava) ise sistemdeki son noktadır. Bu düzeyde anlaşmazlıkla ilgili kesin karar, hukuki dava aracılığıyla verilecektir.

Chi ve arkadaşlarının (2004), ABD ve Taiwan'da toplam 290 e-mba öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; bireyler ne kadar güçlü bireysel başarı hedeflerine sahip olurlarsa ve çatışmaya doğrudan yaklaşma konusunda yetenekli olduklarına ne kadar çok inanırlarsa, saldırgan olma olasılıklarının o kadar arttığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kolektivizmin, bu iki faktörün saldırganlık üzerindeki pozitif etkisini azalttığı da ortaya konmuştur.

Giebels ve Janssen (2004), 108 Hollandalı sosyal hizmet çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada, çatışma stresinin duygusal tükenme, devamsızlık ve iş gören devir hızı açısından, iş görenin iyiliğinde azalmadan sorumlu olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte faktör analizi, üçüncü tarafın yardımının, problem çözme ve hükmetme gibi daha geleneksel davranışsal stillerin yanında, ilave çatışma yönetim stili olarak kabul edilebileceğini ortaya koymuştur.

Brahnam ve arkadaşları (2005), bilgi sistemleri profesyonelleri arasında çatışma yönetiminde cinsiyet farklarını inceledikleri araştırmalarına, 163 bilgi sistemleri lisans öğrencisini dahil etmişlerdir. Bu araştırmada, erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların işbirlikçi çatışma yönetim stilinden daha fazla yararlandıkları; erkeklerin ise kaçınma stilini kullandıkları belirlenmiştir.

Sportsman ve Hamilton (2007) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelik öğrencilerinin en çok kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirlemek, radyolojik bilimler birimi ve solunum bakım birimi öğrencilerinin seçtiği stilleri karşılaştırmak ve sağlık eğitimi düzeyi ve cinsiyetin, çatışma yönetim stili tercihi ile ilişkisi olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; uzlaşmanın hemşirelik öğrencileri arasında en çok tercih edilen çatışma yönetim stili olduğu, radyolojik bilimler birimi ve solunum bakım birimi öğrencilerinin tercih ettiği çatışma yönetim stilleri arasında

anlamli bir fark olmadığı ortaya konmuştur. Bunun yanında, eğitim durumu ve cinsiyet değişkenleri açısından da çatışma yönetim stili tercihinde fark belirlenmemiştir.

Reich ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışmada, beş çatışma yönetim stiline yaygınlığını, bu stiller arasındaki ilişkileri ve işten kaynaklanan sıkıntıları, tek bir sağlık sisteminde, hemşire, doktor, eczacı, terapist ve idari personelden oluşan bir grupta incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmaya 280 katılımcı dahil edilmiş; ancak bunlardan 176'sı anketi cevaplamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların aralarındaki anlaşmazlıkları çözmeye en çok kullandıkları stiller uzlaşma ve kaçınma; ideal olarak en az uygun buldukları stil ise rekabet etme (hükmetme) olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların mevcut çatışma yönetim stilleri ile ideal olarak gördükleri çatışma yönetim stilleri birbirinden farklı çıkmıştır.

Havenga (2008), küçük işletmelerin sahiplerinin/yöneticilerinin cinsiyet ve yaşlarının, farklı çatışma yönetim stillerinin uygulanması ile ilişkili olduğunu ortaya koymayı amaçladığı çalışmasına 68 katılımcı dahil etmiş; ancak anketler 56 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; sahiplerin/yöneticilerin bütünleştirme stilini daha çok, hükmetme stilini ise daha az kullandıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte yaşı daha genç olanların, hükmetme stilini daha fazla kullanma eğiliminde oldukları da ortaya konmuştur. Bu çalışmada, kadınlar ve erkekler arasında, çatışma yönetim stilleri tercihi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

BÖLÜM 2 : BENLİK SAYGISI

2.1. Benlik ve Benlik Kavramı

Kişiliği biçimlendiren ana özelliklerden biri benlik olgusudur. İnsan oluşun en temel niteliklerinden olan düşünme kapasitesi ile birey, dış dünya ile ilgili olayları ve objeleri düşünebildiği gibi, kendisi hakkında da düşünebilir (Cevher ve Buluş, 2007). Bu bağlamda birey, kim olduğunu tanımlama ve kimliğini beğenip beğenmediğine karar verme yeteneğine sahiptir (McKay ve Fanning, 1998).

Rogers'a (1951) göre 'benlik'; bireyin kendisine ilişkin algılamalarını belirleme şekli; fenomenal algı alanında, kendisine ait olarak görebileceği yaşantıların bütünüdür (Karahana ve Sardoğan, 2004:86).

Kişiliğin temel özelliklerini veren ben ya da benlik ile kişilik arasında, gelişme ve yapı bakımından kesin sınır çizmek zordur. Benlik, kişiliğin öznel yanındır (Köknel, 1986:78) ve bir bireyin toplam kişiliği değil, onun bir parçasıdır (Rosenberg, 1986).

Benlik ile ilgili olarak bugüne kadar birçok görüş ileri sürülmüştür. Bunlardan bazıları şöyledir:

- **Wundt:** İlk davranışçılardan Wilhelm Wundt'a göre, kendini hissetme veya benlik farkındalığı, her şeyden önce kas gerginliği veya diğer içsel durumların farkında olmak demektir (Cevher ve Buluş, 2007).
- **Freud:** Freud'un psikanalitik kuramı, ego kavramına geniş yer vermiştir (Cevher ve Buluş, 2007). Burada 'ego', benliğin karşılığıymış gibi gözüktür; **dolayısıyla**, sözcüğün bu iki anlamı arasında **net bir çizgi** çekmek kolay değildir (Freud, 2002). Bu bağlamda, açık bir şekilde benlikten söz etmeyen Freud'un ego tanımı, 'id'in birincil isteklerine hizmet veren ya da 'süperego'nun yatıştırılması ile bireyin gerçeklikle alışverişini mümkün kılan bir dizi entelektüel işlevi kapsar (Korkmaz, 1996). İnsan ruhunun, gerçeklik ilkesini temel alarak var olan parçası şeklinde ifade edilen (Özakkaş, 2008) ego; düşünme, algılama, dikkat, hatırlama, muhakeme gibi bilişsel süreçleri içerir. Dolayısıyla ego, benlik kavramının karşılığı olmayıp, bunun sadece bir

parçasıdır (Korkmaz, 1996). Bu bağlamda benlik sözcüğü egoyu da içine alır ve ondan daha geniş çerçevelidir (Rosenberg, 1986).

- **Horney:** Freud'un takipçilerinden Horney, gerçek ve ideal benlik imajları üzerinde durmuştur. Horney'e göre, herkes gerçek veya ideal bir benlik imajı oluşturur (Cevher ve Buluş, 2007). Sabit bir olgu olmayan gerçek benlik, mizaç, yetenekler, kapasite ve eğilimleri içeren bir dizi içsel potansiyeldir (Horney, 1950). Bunlar, insanın genetik özyapısının bir parçasıdır ve içinde gelişebilecekleri uygun bir ortama ihtiyaç duyarlar. Horney'e göre, çocuk ve çevresi arasındaki uyumun zayıf olması, idealize görüntünün gerçek benlik ile yer değiştirdiği bir 'kendine yabancılaşma' hareketini başlatır (Paris, 1999). Normal bireyler için benlik imajı, hem iyi hem de kötü yanları kapsayan gerçekçi bir değerlendirmeye dayanır ve böylelikle kişilik içerisinde bir bütünlük duygusu sağlar. Temel kaygı düzeylerinin yüksekliğinden dolayı, insanlara yaklaşma, uzaklaşma ve onlara karşıt olma gibi yönelimlerini bir arada bütünleştiremeyen nevrotik bireyler ise, gerçeğe ve katı bir benlik görüşüne sahiptirler. Bu ideal benlik imajı, kalıp tarzda model insan olmaya özenme anlamına gelmektedir (Cevher ve Buluş, 2007).
- **Jung:** Jung'a (1999) göre benlik, bilinç alanında bulunan ama bilinç dışına bağlı olan merkezi bir komplekstir. Benlik, bilinç dışı tarafından işgal edildiğinde ve diğer komplekslerin etkisinde olduğunda, güvensiz veya güç güdümlü hale gelir (Bridle ve Edelstein, 2000). Kişiliğin gelişmesinde önemli bir faktör olan benliğin, bireyin bilinç dışı içedönük ve dışadönük eğilimlerinin ayrılaşmasında ve bütünleştirilmesinde de işlevi vardır. Dolayısıyla benlik, yaşam döngüsü içinde kişiliğin tamamlanmasına yardım eden bir sistemdir (Cevher ve Buluş, 2007).
- **Adler:** Yaşamın temel dürtüsünün üstünlük elde etmek olduğuna inanan Adler (2008), bireyin benliğini en mükemmel duruma getirmek ve çocukluğunda edindiği aşağılık duygusundan kurtulmak çabasında olduğunu ifade etmiştir (Cevher ve Buluş, 2007). Ayrıca 'yaratıcı benlik' görüşünü ortaya koyan Adler, bireyin, yaşantılara verdiği anlamlarla kendi kendisini belirlediğini, yani kendi kişiliğini oluşturduğunu ifade etmiştir. Buna göre, daima yaşamı üzerinde

kontrol sahibi olan ve bunu şekillendiren seçimler yapan insan (Bridle ve Edelstein, 2000), sadece kalıtım ve çevrenin etkileşimi ile oluşan bir varlık değildir (Karahan ve Sardoğan, 2004).

- **Erikson:** Erikson'a göre, kişiliğin oldukça güçlü ve bağımsız bir bölümü olan benlik, bireyin kimliğini oluşturmak ve çevresi üzerinde egemenlik kurma gereksinimini tatmin etmek gibi hedefler doğrultusunda çalışmaktadır. Buna göre benliğin birinci işlevi, bir kimlik duygusu oluşturmak ve bunu korumaktır (Burger, 2006).
- **Maslow:** Maslow'a göre gerçek benlik, insanın temel ihtiyaçlarını ve genetik mirasının parçası olan her şeyi kapsar (Paris, 1999). Psikolojik sağlığı yerinde olan birey, gerçeği doğru ve tam olarak algılama gücüne sahiptir ve bu özelliğinin sonucu olarak bütün eksikliklerini, kusurlarını, hatalarını görebilir, bunları kişiliğinin bir parçası olarak kabul edebilir. Benlik ve ihtiyaçlar arasında ilişki kuran Maslow, kendisini gerçekleştirmekte olan bireyin, kim olduğu ve kim olabileceği konusunda gerçekçi, tutarlı görüşlere sahip olduğunu (Karahan ve Sardoğan, 2004) ifade etmiş ve fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, onaylanma, kendini gerçekleştirme şeklinde beş ihtiyaç grubu belirlemiştir (Yıldız, 2006).

Rogers (1951) kişilik kuramında, 'benlik kavramı' üzerinde de durmaktadır. Benlikten farklı olan benlik kavramı, bireyin kendisine atfettiği özellikleri ve bunlara bağlanan değerleri içerir. İnsanın kendini betimlemede kullandığı güzel-çirkin, zayıf-şişman, uzun-kısa gibi sıfatlar, birtakım yaşantılardan elde edilen genellemelerdir. Bu bağlamda benlik kavramı; bir bireyin kendine özgü ve çok zengin yaşantılarını, işlerliği olan ve iletişime elverişli sembollerle ifade etmesi şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla benlik kavramı, bireyin genelleşmiş terimlerle ifade edilen benliğidir (Karahan ve Sardoğan, 2004). Diğer yazarlar da benlik kavramını; bireyin yeteneklerini, ilgilerini, tutumlarını ve diğer kişilik özelliklerini algılaması ve değerlendirmesi (Yağışan ve diğ., 2006); kendi benliğini, varoluşunu anlama, kavrama ve değerlendirme şekli (Wylie, 1979) olarak tanımlamışlardır.

Yazınımızda da üzerinde önemle durulan konulardan biri olan benlik kavramı; bireyin,

- Kendi kişiliğine ilişkin kanaatlerinin toplamı ve kendi kendini tanıma ve değerlendirme biçimi (Yağışan ve diğ., 2006:595),
- Kendi kişilik özelliklerine ilişkin inançlarının özeti (Güler ve Yetim, 2008:35),
- Çeşitli kişilik özelliklerinin kendinde bulunuş derecesi hakkındaki değerlendirmelerinin bütünü (Kuzgun-Meyvacıoğlu, 1983:1),
- Kendi benliğini algılayış ve kavrayış biçimi (Altunay ve Öz, 2006:47),
- Kendi ile ilgili algılamalarının, kişisel atıflarının, geçmiş yaşantılarının, gelecek ile ilgili hedeflerinin, sosyal rollerinin zihninde temsil edilişı ve kavramsal ben olarak odaklaşması (Sayiner ve diğ., 2007:254)

gibi tanımlar almaktadır.

Yerli ve yabancı yazında, çeşitli yazarlar tarafından yapılan tanımların ortak noktalarından hareketle benlik kavramını; bireyin öznel olarak kendi benliğini, kendine yönelik algılarını, duygularını, tutumlarını ve inançlarını, içinde bulunduğu bağlamın da etkileri ile anlaması, kavraması ve genel terimlerle ifade etmesi şeklinde tanımlamak mümkündür.

Kalıtımla kuşaktan kuşağa aktarılan özellikler dolayısıyla, benlik gelişimi anne karnında başlar (Köknel, 1986). Doğumdan sonra bebek, kendinin ayrı bir varlık ve 'ben' olarak farkında olmadığı için, ben ile ben olmayan arasında bir ayırım yapamaz. Dolayısıyla, yaşamın başlangıcında sadece farklılaşmamış bir algısal alan söz konusudur. Zamanla çocuk, kendini dünyadaki diğer varlıklardan ayırmaya başlar. Rogers'a (1951) göre, algısal alanın, bireyin bir parçası olanlar ve olmayanlar şeklinde farklılaşması, benlik kavramının oluşumunda önemlidir (Karahana ve Sardoğan, 2004).

Benlik kavramı, çevre ile deneyimler aracılığıyla oluşur (Bong ve Skaalvik, 2003), alınan geribildirimlere dayanarak (Rosenberg, 1986) ve diğer önemli bireylerden gelen destek ile (Bong ve Skaalvik, 2003) gelişir. Çocukluktan itibaren, yaşamı boyunca çevresindekilerle kurduğu ilişkiler, iletişim ve etkileşim, bireyin hem sosyalleşmesini, hem de kendisini tanımasını sağlar (Köknel, 1986). Dolayısıyla, belirli özellikler anne-babadan kalıtım yoluyla alınmakla beraber, benlik kavramının, büyük ölçüde içinde

yetişilen sosyo-kültürel bağlamdan etkilenerak oluştuğunu söylemek mümkündür (Sayner ve diğ., 2007).

Öte yandan çeşitli yaşam alanlarındaki roller de, farklı konularda daha belirgin algılar içeren yapıların çok boyutlu sistemi olarak dūřünülen genel benlik kavramına katkı sağlar ve iřte veya okulda (akademik benlik kavramı), sosyal ilişkilerde (sosyal benlik kavramı), beden ve fiziksel yetenekler (fiziksel benlik kavramı) hakkında benlik algılarını kapsar (Knapen ve diđ., 2005). Bu bağlamda, benlik kavramının bu boyutlarından bazılarını şöyle ifade etmek mümkündür:

- **Akademik benlik kavramı:** Bireyin, entelektüel ya da akademik becerilerine ilişkin tutumlarının, duygularının ve algılarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Cokley, 2000; Bong ve Skaalvik, 2003).
- **Sosyal benlik kavramı:** Bireyin, başkalarının kendisini nasıl algılayacağına ilişkin inançlarını ifade eder (Webb ve Gountas, 2006). Bu bağlamda sosyal benlik kavramı, başkaları ile nasıl ilişki kurulacağını belirler (Bin Yahaya, 2004).
- **Fiziksel benlik kavramı (Beden imgesi):** Bireyin, bedenine karşı sahip olduğu bilinçli ve bilinç dışı tutumların toplamıdır (Yaman ve diğ., 2008).

Birey, benlik kavramının bazı öğeleri hakkında net ve kesin, diğer bazıları hakkında ise daha genel ve bulanık algı ve değerlendirmelere sahip olabilir. Bu kavramlar geçici olabilirken, bazıları da gerçeğe uymayabilir (Kuzgun-Meyvacioğlu, 1983; Yağışan ve diğ., 2006). Bu bağlamda benlik kavramını, ‘gerçek benlik kavramı’ ve ‘ideal benlik kavramı’ olarak iki açıdan incelemek mümkündür:

1. **Gerçek benlik kavramı (benlik imgesi):** Bir bireyin sahip olduđu zihinsel fikir, kavram ve imgelerdir. Benlik imgesinde, duygusal özelliklerden ziyade bireyin kendisi ile ilgili zihinsel anlamlandırmaları söz konusudur. Bunlar, bireye dūřünce yapısı ve eylemlerinden dolayı güven veren son derece pozitif benlik imgeleri olabildiđi gibi, yetenek ve fikirlerinden dolayı řüpheye dūřüren negatif benlik imgeleri de olabilir (Yađıřan ve diđ., 2006). Webb ve

Gountas'a (2006) göre de gerçek benlik kavramı, bireylerin kendilerini mevcut algılama yollarını ifade eder.

2. **İdeal benlik kavramı:** Birey, hoşnut olmadığı özelliklerinden kurtulmak, daha az düzeyde sahip olduğu ve beğendiği özellikleri geliştirmek isteyebilir. Bu nedenle, bireyin sahip olmayı istediği özellikler bütünü olarak bir de ideal benlik kavramı söz konusudur (Kuzgun-Meyvacioğlu, 1983). Webb ve Gountas (2006) da ideal benlik kavramını; bireylerin kendilerini algılamak istedikleri şekil olarak tanımlamışlardır.

İdeal benlik kavramı, bireylerin değeri yüksek niteliklerini, özelliklerini ve karakteristiklerini ifade eden kültürel bir şablondur (Lamont ve diğ., 2000).

Benliğin yeterli hale gelmesi ve benlik saygısının yüksek olması için, gerçek benlik kavramı ile ideal benlik kavramının örtüşmesi ve tutarlılığı önemlidir (Altunay ve Öz, 2006).

2.2. Benlik Saygısı

Benlik saygısı ve benlik kavramı yakından ilişkili olmakla beraber (Ireland, 2002; Toshimitsu ve diğ., 2007), aralarında bir ayırım söz konusudur (Burger, 2006). Benlik saygısı, benlik kavramının merkezi bir unsurudur (Neiss ve diğ., 2002; Kundu ve Rani, 2007) ve değerlendirmeci yönüdür (Van Zyl ve diğ., 2006). Daha önce de ifade edildiği gibi benlik kavramı, bireyin kişisel özelliklerini nasıl gördüğü, yani nasıl bir insan olduğuna dönük düşünceleri iken; benlik saygısı, bireyin benlik kavramını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır (Burger, 2006).

Türkçe'de 'özsaygı', 'kendilik saygısı', 'öz-değerlilik duygusu' olarak da ifade edilen (Dilmaç ve Ekşi, 2008) benlik saygısı; bireyin kendisine yönelik geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum (Rosenberg, 1965); kendisine ilişkin yaptığı ve alıştığı gibi devam ettirdiği (Coopersmith, 1967) pozitif ya da negatif sübjektif değerlendirmeler ve yargılar (Kundu ve Rani, 2007); kendisini ne kadar iyi ödüllendirdiği, değerlendirdiği, onayladığı, sevdiği (Blascovich ve Tomaka, 1991) ve değer verdiği (Baumeister ve diğ., 2003); kendisi için sahip olduğu genel saygı düzeyi (Harter, 1993); benlik değerinin, kendisine güveninin ya da kendisini kabulünün kişisel ve bütünsel duyguları (Leary,

1996); kendi benliğini duygusal ya da değerlendirmeci takdiri (Neiss ve diğ., 2002; Ireland, 2002); kendisi hakkında olumlu bir fikir edinebilme yolu (Knapen ve diğ., 2005) şeklinde tanımlanmıştır.

Yazında çeşitli yazarların, yaptıkları bu tanımlarda esas olarak odaklandıkları noktalar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Benlik saygısı tanımlarının odaklandıkları noktalar

| Yazar | Tanım |
|-----------------------------|--|
| Rosenberg (1965) | Olumlu-olumsuz tutum |
| Coopersmith (1967) | Onay, sevgi, ödüllendirme, değerlendirme |
| Blascovich ve Tomaka (1991) | Değerlendirme |
| Harter (1993) | Saygı |
| Leary (1996) | Duygu |
| Neiss ve diğ. (2002) | Duygu, değerlendirme |
| Ireland (2002) | Duygu, değerlendirme |
| Baumeister ve diğ., (2003) | Değer |
| Knapen ve diğ. (2005) | Fikir, değerlendirme |
| Kundu ve Rani (2007) | Yargı, değerlendirme |

Tablo 6’da da görüldüğü gibi, tümünün ortak noktası ‘sübjektif değerlendirmeler’ olan benlik saygısı tanımları, önceleri tutumlara odaklanmıştır. Daha sonra yapılan tanımlar; duygular, değerler ve yargıların da vurgulanması ile bilişsel karşılaştırmalar temeline oturtulmuştur. Bu tanımlar, esasen bireylerin kendi benlikleri ile ilgili olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri içermeleri dolayısıyla çift kutupludur.

Yazınımızda bazı yazarlara göre de benlik saygısı, bireyin mükemmel hissetmesi değil (Uyanık-Balat ve Akman, 2004), olduğundan üstün ya da aşağı görmeksizin kendisinden memnunluk duyması; değerli, olumlu, beğenilmeye ve sevmeye değer olduğunu düşünmesidir (Doğru ve Peker, 2004; Erbil ve Bostan, 2004).

Benlik saygısının korunması ve güçlendirilmesi, insan davranışının birincil güdüsüdür. Bireyler, görevlerini ya da işlerini, benlik saygıları ile uyumlu bir şekilde yapmak için motive edilirler (Kundu ve Rani, 2007).

2.2.1. Benlik Saygısı Tipleri

Benlik saygısı, benliğin bir bütün olarak değerlendirilmesinin yansıtılması gibi genel; akademik uzmanlık, fiziksel görünüm ya da atletik yetenekler gibi benliğin belirli bir alanının değerlendirilmesinin yansıtılması gibi özel olabilir (Neiss ve diğ., 2002). Genel benlik saygısı, bireyin genel değerlilik duygusu olarak tanımlanmaktadır (Schmitt ve Allik, 2005). Genel benlik saygısı, özel benlik saygısı alanlarındaki düşüncelerin basit bir toplamı ya da ortalaması değildir. Akademik başarının ya da sosyal yeterliliğin genel benlik saygısını nasıl etkileyeceği, bireyin bu alanlara verdiği öneme bağlıdır (Burger, 2006). Genel benlik saygısı, doğasında duygusal olmasına ve genel psikolojik iyilik ile ilişkili görünmesine rağmen, özel benlik saygısı daha bilişsel bir bileşene sahiptir ve davranış ve davranışsal sonuçlarla daha güçlü bir ilişki içinde bulunabileceği ifade edilmektedir (Pullmann ve Allik, 2008). Bu tez çalışmasında, katılımcıların genel benlik saygısı ele alınacak ve değerlendirilecektir.

Başlıca özel benlik saygısı alanlarını şöyle ifade etmek mümkündür:

- **Görev benlik saygısı:** Bireylerin, işlerini yapmadaki uzmanlıkları ya da değerlerine ilişkin yargılarıdır. İşlerini yapmada bireyler kendilerini ne kadar yetkin hissederlerse, kendi iş performanslarına ilişkin görüşleri de o kadar pozitif olmaktadır ve işlerini daha etkin yerine getirmektedirler (Tjosvold ve diğ., 2008).
- **Sosyal benlik saygısı:** Bireyin, çeşitli sosyal durumlarda kendi benliğine ilişkin değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yüksek sosyal benlik saygısı, bireyin başkaları ile hem kişisel hem de profesyonel ilişki ve iletişim kurma yeteneğini ve başkalarına açık olmada kendine güvenini ifade eder (Gorbett ve Kruczek, 2008). Bireyler, kendi sosyal kimliklerini, görüşlerini ve yeteneklerini başkaları ile karşılaştırırlar. Kendilerini, etkileşim içinde oldukları diğerlerinden daha aşağıda görürlerse, benlik saygıları olumsuz yönde etkilenir (Cevher ve Buluş, 2007).

- **Akademik benlik saygısı:** Bireyin, kendi akademik yeteneklerine (Chauhan, 2006) ve yeterliliğine ilişkin değerlendirmelerini ifade eder (Cevher ve Buluş, 2006).

Daha önce de ifade edildiği gibi bir bireyin benlik saygısı, kendisine yönelik bilinçli öz-değerlendirmeci duygu ve düşüncelerinin bütünü olarak görülür ki bu esasen ‘**açık benlik saygısı**’dır. Bununla birlikte son zamanlardaki sosyal-bilişsel araştırmalar, ‘**örtük benlik saygısı**’ olarak isimlendirilen otomatik bileşenin altını çizmektedir. Bu bağlamda örtük benlik saygısı; benliğin otomatik, bilinçdışı yönüdür (Greenwald ve Banaji, 1995; Koole ve diğ., 2001; Baccus ve diğ., 2004; Pelham ve diğ., 2005; Jordan ve diğ., 2005; Kundu ve Rani, 2007) ve bireyin kendisini ve kendisi ile yakından ilişkili objeleri bilinçaltından da değerlendirmesini ifade eder.

Bilinçaltının gücü, Freud tarafından yaklaşık yüz yıl önce ileri sürülmüştür ve bu zamandan beri bilinçaltı ya da otomatik süreçlerin, insanın düşünce ve davranışlarının çoğunda önemli bir rol oynadığı açıklığa kavuşturulmuştur. Bu bağlamda, bilinçaltı süreçler ile ilgili araştırmaların bir kısmı, örtük benlik saygısı çalışmalarında potansiyel olarak açıklayıcı görünmektedir (Greenwald ve Banaji, 1995; Gailliot ve Schmeichel, 2006).

Örtük ve açık benlik saygısının sadece zayıf bir ilişkiye sahip oldukları yönünde bir konsensüs bulunmaktadır (Pelham ve diğ., 2005; Jordan ve diğ., 2005). Pelham ve arkadaşlarına (2005) göre bu durumun muhtemel nedeni, çoğu insanın, benlikleri hakkındaki otomatik ve bilinçdışı çağrışımlarına, sınırlı bir iç gözlemsel erişime sahip olmalarıdır. Yazarlar, ancak duygusal anlayışı güçlü olan bireylerin, kendilerini değerlendirirken duygularına oransız olarak güvenmeleri durumunda, bu bireyler için açık ve örtük benlik saygısının pozitif ilişkili olmasının beklenebileceğini ifade etmişlerdir.

Yüksek düzeyde açık, fakat düşük düzeyde örtük benlik saygısına sahip bireylerin, yüksek düzeyde örtük ve yüksek düzeyde açık benlik saygısına sahip olanlara göre savunmacı ve benlik pekiştirici oldukları ifade edilmektedir. Düşük düzeyde açık, fakat yüksek düzeyde örtük benlik saygısına sahip bireyler ise tersine, özellikle benlikleri ile ilgili olaylara daha esnek olabilirler (Jordan ve diğ., 2007).

Gailliot ve Schmeichel'a (2006) göre, açık benlik saygısı gibi kişiliğin önemli bir bileşeni olan örtük benlik saygısı, bireyin negatif geribildirim, kişilerarası stresörler ve hoş olmayan duygu ve düşüncelerle mücadelesini etkileyebilir.

2.2.2. Benlik Saygısı Düzeyleri

Belirli durumlarda ya da genelde azalıp çoğalması dolayısıyla benlik saygısını, bir özellik kadar bir durum olarak da görmek mümkündür (Mruk, 2006). Özellik olarak benlik saygısı, bireyin temel olarak kendisini kabulü, takdiri ve sevmesi olarak ifade edilmektedir. Durumsal benlik saygısı ise, bir bireyin başkaları üzerinde etkili olma ve onlar tarafından takdir edilme, onaylanma, yetkin ve kontrollü hissetme ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda durumsal benlik saygısı daha geçici olup, gerçek dünyaya ve laboratuvar manipülasyonlarına karşı daha duyarlıdır (Bardel ve diğ., 2010).

Görülmektedir ki, benlik saygısı sadece bir kez belirlenebilen, algıları ve davranışları bir yönde şekillendiren sabit bir nitelik değildir. Bireylerin benlik saygısı düzeyleri değişebilir. Bunun yanı sıra, genel benlik saygısı ile durumsal (özel) benlik saygısı arasındaki farklılık doğrultusunda, bir birey, bir yaşam alanında ya da bir durumda bir düzeyde benlik saygısına, başka bir alanda ya da durumda farklı düzeyde benlik saygısına sahip olabilir (Mruk, 2006; Neff ve Vonk, 2009). Durumsal olarak benlik saygısının azalması, sadece belli konularda ortaya çıkar. Örneğin birey; ebeveyn, konuşmacı vb. olarak kendisine güvenebilir; fakat iş konusunda başarısızlığa uğrayacağını düşünebilir. Bir diğeri ise kendisini sosyal ilişkilerde yeteneksiz görebilir; fakat iş alanında güçlü ve becerikli hissedebilir. Kişiliğe bağlı bir özellik olarak benlik saygısında ise, erken yaşlarda terk edilme, suistimal vb. yaşanan travmalar rol oynar (McKay ve Fanning, 1998). Bunların dışında diğeri başka faktörler de benlik saygısı düzey ve istikrarını etkileyebilir, onun karmaşık bir şekilde başkalaşmasına neden olabilir (Mruk, 2006).

Benlik saygısı, bireyin kendisine pozitif veya negatif yönelimi olduğundan (Rosenberg, 1965), bu çift kutuplu görünümün, yüksek ve düşük benlik saygısının bir yansıması olduğu düşünülebilir.

Yüksek benlik saygısı, bireyin kendisini genel olarak olumlu değerlendirmesidir (Baumeister ve diğ., 2003; Kundu ve Rani, 2007). Salmivalli ve arkadaşları da (1999)

yüksek benlik saygısını, bireyin kendisini tümüyle kabul etmesi, değer vermesi ve güvenmesi olarak tanımlarlar. İnsanlar, pozitif benlik saygılarını korumaya güdülenmişlerdir. Bu bağlamda, benlik saygılarını arttıracak ya da koruyacak şekilde düşünmeyi (biliş), hissetmeyi (duygu) ve hareket etmeyi (davranış) arzu ederler (Kundu ve Rani, 2007).

Eğer bir birey; yaşamın zorlukları ile yüzleşmede kendisini yetersiz hissediyorsa, temel olarak kendisine güven ve saygıdan yoksunsa, diğerlerinin sevgi ve saygısını, mutluluğu hak etmediğini düşünüyorsa, iddialı düşünceler, istekler ya da ihtiyaçlardan korkuyorsa, benlik saygısı eksikliği (düşük benlik saygısı) söz konusudur (Branden, 1994). Bu bağlamda düşük benlik saygısı, bireyin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesini ifade eder (Baumeister ve diğ., 2003). Mruk'a (2006) göre düşük benlik saygısının ana karakteristikleri; aşırı duyarlılık, istikrarsızlık, kendine güvenin olmaması, olasılıkları gerçekleştirmekten ziyade tehditlere karşı korunma ile daha çok ilgili olma, risk almama, genel depresyon, karamsarlık, yalnızlık, yabancılaşma vb. durumlardır.

Öğrenilen ve yaşam boyu devam eden bir süreç olan benlik saygısının (Karadağ ve diğ., 2008) gelişimi çocuklukta başlar. Ergenlik döneminde kendi kendini yargılamalar arttığından, bundan olumsuz etkilenebilen benlik saygısında dalgalanmalar söz konusu olabilir. Bu dönemde özellikle beden imajına karşı olumsuz tutum geliştirildiğinde, benlik saygısı düşmektedir (Doğru ve Peker, 2004). Robins ve Trzesniewski'ye (2005) göre; ortalama olarak benlik saygısı çocuklukta göreceli olarak daha yüksektir, ergenlik çağında düşer, yetişkinlikte aşama aşama yükselir ve daha sonra yaşlılıkta kesin bir şekilde düşer. Bir zaman noktasında göreceli olarak yüksek benlik saygısına sahip bireyler, yıllar sonra da göreceli olarak yüksek benlik saygısına sahip olma eğilimindedirler (Kundu ve Rani, 2007).

2.3. Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler

Benlik saygısının temelinde, evrimsel düşüncenin bazı öngörülleri bulunmaktadır. Bu öngörüllere göre ilkin, benlik saygısı değişkenlik göstermelidir. İkincisi, benlik saygısı kalıtsal olmalıdır (Campbell ve Foster, 2006). Dolayısıyla benlik saygısındaki değişimin kısmen genetik, kısmen de durumsal faktörlerden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Benlik saygısını etkileyen faktörler şöyle ifade edilmiştir:

- **Genetik faktörler** (Toshimitsu ve diğ., 2007:182; Raevuori ve diğ., 2007:1626),
- **Anne-babanın desteği ve kabulü:** Aile çevresi ile etkileşimlerin, benlik saygısı gelişiminde birincil kaynak olduğu kabul edilmektedir (Raevuori ve diğ., 2007). Anne-babanın negatif davranışlarının ve destek sağlamamasının, düşük benlik saygısında önemli rolü vardır (Kundu ve Rani, 2007). Bu bağlamda, eğer çocuk olduğu gibi kabul edilir ve davranışları diğer yetişkinleri memnun etmekten ziyade kendi gelişimini amaçlaması açısından değerlendirilirse, çocuğun organik ihtiyaçları ile çevrenin beklentileri uyumlu bir birliktelik gösterir (Kuzgun, 1972).
- **Anne-babanın beklentileri ve tutarlılığı:** İyi tanımlanmış beklentiler ve sınırlar, çocuklarda pozitif benlik saygısı gelişimi ile ilişkili anne-baba tutumudur. Yüksek ama imkansız olmayan beklentiler, açık değer standartları sağlar (Mruk, 2006).
- **Ebeveynlik stili:** Ebeveynlik stili, aile ilişkileri kalıpları ve aile yapısı, çocuğun benlik saygısını etkilemektedir (Neiss ve diğ., 2002). Küçük yaştaki çocuklar üzerinde yapılan araştırmalar, yaşamın ilk üç veya dört yılında ebeveynlerin çocuk yetiştirme şeklinin, çocuğun sahip olduğu benlik saygısını belirlediğini göstermiştir (McKay ve Fanning, 1998). Çocukla ilişkide, onun temel olarak bir insan olduğunun kabulünü içeren saygılı davranış, pozitif bir ebeveyn tutumudur. Otoriter ya da aşırı hoşgörülü olmak yerine, demokratik ya da otoritatif (yetkin, saygı uyandıran, sözünü geçirir, güvenilir) ebeveynlik stiline, çocuklarda benlik saygısının gelişimine daha çok yardım ettiği ifade edilmektedir (Mruk, 2006).
- **Doğum sırası:** İlk doğan çocuk olmanın, pozitif benlik saygısı gelişimini bir dereceye kadar etkilediği ifade edilmektedir. Benzer şekilde, kardeşi olmayan çocukların, kardeşi olanlara göre daha yüksek benlik saygısına sahip olma eğilimleri söz konusudur. Doğum sırası ile benlik saygısı arasında basit bir nedensel ilişki olmamasına rağmen genel anlayış, ilk ve tek çocukların, daha sonra doğanlara kıyasla ebeveynlerinden daha fazla ilgi ve iletişim aldıkları

yönündedir. Bununla birlikte benlik saygısı için, iletişimin niteliğinin, niceliğinden daha önemli olduğu da unutulmamalıdır (Mruk, 2006).

- **Modelleme:** Yaşamın zorlukları ile dürüstçe ve açıkça yüzleşen, kaçınmak yerine mücadele etmeye çalışan ebeveynler, çocuklarına benlik saygısı yanlısı problem çözme stratejilerini öğreten bir model olurlar. Zorluklarla uğraşmaktan kaçınanlar ise, yaşam sorunları ile mücadelede negatif bir rota ortaya koyarlar (Mruk, 2006).

Çocuklar, kendileri hakkında iyi ya da kötü hissederek doğmazlar; bunu, yaşadıkları ile öğrenirler (Cevher ve Buluş, 2006). Yaklaşık altı yaşından itibaren başlayan sosyal karşılaştırmalar, çocukların yaşıtlarından daha az ya da daha çok yetenekli oldukları hakkında bilgi vermeye başlar. Çocukluktan itibaren sosyal karşılaştırma yoluyla birey, insanların nasıl birbirlerinden farklı olduklarını anlayarak kültürel işlemleri benimser ve bunu yarışma yoluyla, 'kim en iyi, kim en hızlı' şeklinde değerlendirerek yapar (Doğru ve Peker, 2004). Yaşla birlikte artan sosyal karşılaştırmalar yoluyla yapılan öz-değerlendirmeler, benlik saygısının şekillenmesinde önemli rol oynar.

Rosenberg'e (1965) göre, insanların benlik saygısı birçok faktörden etkilenir. Ünlü sosyolog Charles Horton Cooley (1902-1964), benlik saygısının sadece öz-değerlendirmelere göre değil; ayrıca, başkalarının değerlendirmelerine ilişkin algılara göre de şekillendiğini ifade etmiştir (Neff ve Vonk, 2009). Yaşamlarının her döneminde insanlar, içinde buldukları çevreye uyum sağlayabilme, toplum içinde yer edinebilme, kendi kimliğini bulabilme ve davranışlarının çevre tarafından kabul görmesi gibi birçok durumu bir arada yaşamaktadırlar (Karadağ ve diğ., 2008). Bu bağlamda, kendini değerli hissetme, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koyabilme, başarıya, beğenilir olma, kabul görme, sevilme, kendi özelliklerini kabul etme ve benimseme, benlik saygısının oluşması ve gelişmesinde önemlidir (Dilmaç ve Ekşi, 2008). Dolayısıyla aileler, öğretmenler, iş arkadaşları, yakın sınıf arkadaşları ve çevre, yaptıkları değerlendirmelerle bireyin benlik saygısını sürekli olarak etkilerler (Cevher ve Buluş, 2007).

Görülüyor ki, yaşanan olaylar ve alınan bilgiler (Koç, 2009), sosyal karşılaştırmalar ve yansıtılmış değerlendirmeler (Uyanık-Balat ve Akman, 2004) benlik saygısı gelişiminde

kaynaktır. Benliğin deęerini dūřürücü yařantılar ise, dūřük benlik saygısına yol açar (Kaplan, 1975).

Yukarıda belirtilen faktörlere ek olarak; Freud'un savunma mekanizmalarının, benlik saygısını destekleyen stratejiler olarak hizmet ettiği (Baumeister ve diğ., 2003; Kundu ve Rani, 2007) ve bireyin içinde bulunduğu kültürel bağlam, etnik grup, sosyal sınıf ve cinsiyetin de benlik saygısını etkilediği (Mruk, 2006) ifade edilmektedir (Şekil 10).

Şekil 10: Benlik saygısını etkileyen faktörler



Mruk (2006), benlik saygısını geliştirme tekniklerini de şöyle ifade etmiştir:

- Kabul görmek ve önemsenmek,
- Pozitif ve tutarlı geribildirim,
- Bilişsel yeniden yapılanma aracılığıyla pozitif öz-bildirimi geliştirmek,

- İddialılık eğitimi ile benlik saygısını geliştirmek,
- Benlik saygısını modelleme yoluyla arttırmak,
- Benlik saygısı bazı önemli dönüm noktalarında kendiliğinden değişebildiğinden, önce bu dönüm noktalarını tanımlamak, daha sonra da tedavi edici bir şekilde pozitif benlik saygısı anlarına çevirmek ve bireylerin, benlik saygısının yaşamlarında oynadığı rolün farkına varmalarını sağlamak,
- Problemleri nasıl daha iyi çözebileceğini bilmek bireyin başarılı olma şansını arttıracığından, problem çözme yeteneklerini geliştirerek benlik saygısını desteklemek.

Bu tekniklerin örgüt içinde iş görenlere uygulanması ve bu yolla benlik saygılarının artırılmaya çalışılması düşünülebilir.

2.4. Benlik Saygısının Etkileri

Bireyin benlik saygısı sadece bir sonuç değil; aynı zamanda yaşamındaki büyük başarı ve başarısızlıklarının nedenidir (Baumeister ve diğ., 2003). Benlik saygısı pek çok psikolojik yapıdan etkilenirken, çok sayıda psikolojik yapıyı da etkiler (Eryılmaz, 2009).

Kendilik değeri, bireyin kişiliğinin özünü biçimlendirir, beceri ve yeteneklerine anlam verir. Bireyin kendisine karşı tutum ve yargıları, hayatını tüm yönleri ile nasıl yaşadığını doğrudan etkilemekte; onun yenilikçiliğini, bütünlüğünü, istikrarını ve hatta lider mi yoksa takipçi mi olacağını belirlemektedir (Collin, 1995). Bu etkileri, yüksek ve düşük benlik saygısı bağlamında şöyle ifade etmek mümkündür:

Yüksek benlik saygısı;

- Pozitif duygulanım, öznel iyilik (Neiss ve diğ., 2002:352; Trzesniewski ve diğ., 2003; Kundu ve Rani, 2007:1369),
- Mutluluk (Mruk, 2006), iyimserlik (Neff ve Vonk, 2009:24),
- Daha net bir benlik kavramı (Kundu ve Rani, 2007:1369-1370),

- Motivasyon (Çetinkaya ve Başbakkal, 2005:48-49),
- Yeni fikirlere açık, kişilerarası ve grup ilişkilerinde başarılı, rahat, girişken, yaratıcı ve araştırmacı olma (Cevher ve Buluş, 2007),
- Gerçekçi amaçlar belirleme ve sorumluluk alma (Karadağ ve diğ., 2008:32),
- Otonomi (Branden, 1994; Neiss ve diğ., 2002:352),
- Benlik imajı tehditlerine karşı esnek olma ve negatif geribildirim bir tehditten ziyade bir meydan okuma olarak algılama (Kundu ve Rani, 2007:1369-1370),
- Yaşam kalitesinin artması (Çetinkaya ve Başbakkal, 2005:48-49),
- Akılcılık, sezgisellik, değişiklikleri yönetebilme becerisi, yanlışları kabul etme ve düzeltmeye istekli olma, hayırseverlik ve işbirlikçilik (Branden, 1994),
- Önemli yaşam görevlerinde başarılı olma (Trzesniewski ve diğ., 2003; Campbell ve Foster, 2006),
- Toplumda aktif görevler alma (Cevher ve Buluş, 2007),
- Başarısızlık olasılığına rağmen, amaçlara ulaşma yolunda daha çok risk almak için kendine güven (Hamarta, 2009:75),
- Stres ve travmaları yorumlamada başarılı, mücadelede faal olma (Trzesniewski ve diğ., 2003; Bardel ve diğ., 2010),
- Baş etme mekanizmalarının geliştirilmesi (Neiss ve diğ., 2002:352; Mruk, 2006),
- Yeterli sosyal ağlar (Neiss ve diğ., 2002:352; Trzesniewski ve diğ., 2003), popülerlik ve cana yakınlık (Baumeister ve diğ., 2003) ile ilişkilidir.

Ayrıca;

- Anne-babaların benlik saygısı düzeyleri, çocuk yetiştirme tutumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda, yüksek benlik saygısına sahip annelerin,

demokratik çocuk yetiştirme tutumunu benimsedikleri ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Başbakkal, 2005:49).

- Benlik saygısı, zaman içinde veya bir kimlik olarak benliği ve öz-birliği koruduğu için, insanların benlik saygısı ihtiyacı içinde oldukları düşünülür. Bu durumda bir kalkan gibi davranan benlik saygısı, çevreden gelen aşağılamalara karşı benliği savunur ve onun bütünlüğünü daha stresli zamanlar boyunca korur (Mruk, 2006).

Düşük benlik saygısı;

- Mental rahatsızlıklar, psikolojik sağlığın azalması (Knapen ve diğ., 2005:353),
- Depresyon (Branden, 1984; Taysi, 2000:6; Neiss ve diğ., 2002:352; Trzesniewski ve diğ., 2003; Knapen ve diğ., 2005:353; Raevuori ve diğ., 2007; Toshimitsu ve diğ., 2007:182; Neff ve Vonk, 2009:24),
- Kaygı (Taysi, 2000:6; Neiss ve diğ., 2002:352; Van De Vliet ve diğ., 2002; Knapen ve diğ., 2005:353; Toshimitsu ve diğ., 2007:182; Neff ve Vonk, 2009:24),
- Olumsuz şemaları kullanma, benlik ile ilgili pozitif bilgileri kabul etmeme, başkalarının perspektifini görmeme (Van Zyl ve diğ., 2006:185),
- Yeme bozuklukları (Branden, 1984; Raevuori ve diğ., 2007),
- Utangaçlık (Toshimitsu ve diğ., 2007:182),
- Başkalarına karşı korku, düşmanlık (Branden, 1994) ve güvensizlik (Cevher ve Buluş, 2007),
- Yalnızlık (Neiss ve diğ., 2002:352),
- Motivasyon eksikliği (Çetinkaya ve Başbakkal, 2005:48-49),
- Rasyonel olmama, katılık, yenilik ve bilinmeyen korkusu, uygun olmayan uyum ya da uygun olmayan isyankarlık, savunmacılık, çok fazla yumuşak başlılık ya da aşırı denetimci davranışlar (Branden, 1994),

- Başarı ve prestij arayışında reddedilme korkusu, riskten kaçma ve durumları kendisi için zorlaştırma (Hamarta, 2009:75),
- Kolay umutsuzluğa kapılma, suçluluk duyguları (Cevher ve Buluş, 2007), intihar davranışları (Çetinkaya ve Başbakkal, 2005:48-49),
- Rol çatışması ve rol belirsizliğinin zararlı etkilerine daha reaktif; ancak, bu stresörlerle mücadelede muhtemelen daha pasif olma (Pierce ve diğ., 1993:274),
- İş ve akademik performansın azalması (Sevindik ve diğ., 2007:14),
- Geribildirim geçerli veya kendinde hata bulmaya yönelik olduğuna inanma ve daha duyarlı olma (Duffy ve diğ., 2000),
- Alkol ve madde bağımlılığı (Sevindik ve diğ., 2007:14),
- Durumsallıktan etkilenme olasılığı daha yüksek olduğundan, düşünce ve eylemlerinin doğruluğu hakkında kararsız kalma, rehberlik edecek sosyal ipuçlarına bel bağlama, diğerlerinin onayına daha fazla ihtiyaç duyma ve bunun sonucunda onların tutum ve davranışlarını kabul etme ya da etkisinde olma gibi öz-sunum stratejilerini kullanma (Duffy ve diğ., 2000),
- İnsanların kendinden emin, girişimci insanlarla iletişim kurmayı istemesi ve özgüveni olmayan insanlardan kaçınması nedeniyle daha negatif, itici sosyal etkileşimler ve stresli yaşam olayları içinde olma ve daha az sosyal destek alma (Baumeister ve diğ., 2003) ile ilişkilidir.

Yüksek benlik saygısının pozitif yetenekler ve nitelikler ile ilişkisinin, onun önemli bir psikolojik kavram olmasında büyük rolü vardır. Bununla birlikte benlik saygısı üzerindeki çağdaş araştırmalar, bu kavramın bütün formlarının pozitif olmadığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, yüksek benlik saygısının karma bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (Mruk, 2006). Kernis ve arkadaşları (1989), '*yüksek fakat istikrarlı olmayan benlik saygısı*'na sahip olan bireylerin çok yüksek düşmanlık ve kızgınlık eğilimi gösterirken, '*yüksek ve istikrarlı benlik saygısı*'na sahip olanların bu eğilimlerinin düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yüksek benlik saygısı, iki uç nokta olarak hem şiddet içeren hem de içermeyen davranışlarla bağlantılı, heterojen bir

kategori olarak görülebilir. Yüksek ve istikrarlı benlik saygısına sahip bireylerin kendilerini kabulü ve onaylaması ne olursa olsun aynı kaldığından, bu bireyler benliklerinin tehdit edilmesinden etkilenemeyebilirler. Tersine, yüksek fakat istikrarsız benlik saygısına sahip bireylerin kaybedecek çok şeyi olduğundan, benlik saygısındaki en ufak bir düşme duygusundan incinebilirler. Böylece bu bireyler, benlik tehdidine karşı abartılmış bir duyarlılık üretebilirler ve bu duyarlılık, büyük ölçüde düşmanlığa yol açabilir (Bushman ve Baumeister, 1998).

Baumeister ve arkadaşları (2003), yüksek benlik saygısının heterojenliğini, benlik saygısı yüksek olan bazı bireyler narsistken, bazılarının narsist olmaması ile ifade etmişlerdir. Buna göre, narsist bireylerin kolayca istikrarsız olma eğilimleri dolayısıyla, narsistik bir şekilde yüksek benlik saygısı sağlıklı değildir. Bushman ve Baumeister (1998) de, benliğe ilişkin abartılmış, gösterişli ya da gerekçesiz olumlu düşünceleri, suda yansıyan kendi görüntüsüne aşık olan Yunan mitoloji karakteri Narcissus'un şerefine Freud tarafından üretilen bir terim olan 'narsizm' ile ilişkili görmüşlerdir. Yazarlar ayrıca narsizmin, tehdit edilmiş benlik ile saldırganlık arasındaki bağlantının incelenmesine bir başka yaklaşım sunduğunu da öne sürmüşlerdir. Bu görüşü destekler şekilde Mruk (2006), yüksek benlik saygısının, narsizm ve fiziksel şiddet gibi anti-sosyal davranış kategorileri ile ilişkili olabileceğini; Neff ve Vonk (2009), narsistlerin şişirilmiş benliklerinin kolayca incindiğini ve bu bireylerin sosyal onay için doyumsuz ihtiyaçlarının genellikle ilişkisel problemlere yol açtığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Barry ve arkadaşları (2007), narsizm ile suç arasında; Ang ve Yusof (2005) da narsizm ile saldırgan davranışlar arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Öte yandan psikolojide eskiden beri süregelen baskın görüş, sahip oldukları aşağılık duygusunun, bireylerin kendilerinden daha iyi durumda bulunanlara zarar vermek istemelerine neden olması dolayısıyla, düşük benlik saygısının saldırgan davranışlara zemin hazırladığını ifade etmektedir (Horney, 1950). Sprott ve Doob (2000), Fergusson ve Horwood (2002) ve Donnellan ve arkadaşları (2005) da, düşük benlik saygısına sahip bireylerin, saldırgan ya da anti-sosyal davranışlar açısından risk altında olduğunu öne sürerek bu görüşü desteklemektedirler. Ancak görünen odur ki, bu görüşe; Baumeister, Smart, Boden (1996), Bushman ve Baumeister (1998) ve Baumeister, Campbell, Krueger, Vohs (2003) tarafından meydan okunmuştur. Bushman ve arkadaşlarının

(2009) yaptıkları çalışmadan elde edilen sonuçlara göre de, düşük benlik saygısına sahip bireyler saldırgan çıkmamışlardır. Tam tersine, yüksek benlik saygısına sahip narsistlerin, hak ettiklerini düşündükleri bir hayranlık iddiası peşinde ve sosyal çevrelerine hükmetmeye istekli oldukları; etkileşim ortakları işbirliği yapmadığında ise saldırganlaşabildikleri bulgulanmıştır. Ostrowsky (2010) de, kendilerine güveni olmayan, zor durumlarda başarısızlık beklentisi içinde bulunan düşük benlik saygısına sahip bireylerin, cesaret ve risk almayı gerektiren şiddet içeren davranışları büyük olasılıkla göstermeyeceklerini ifade etmiştir.

Görünen odur ki, çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmaların birbirinden farklı sonuçlar vermesi nedeniyle, benlik saygısı ve saldırganlık arasındaki ilişkiye dair tartışmalar sürüp gidecektir. Esasen sonuçlardaki farklılık, benlik saygısı ve saldırganlık arasındaki ilişkiyi etkileyen başka faktörler olabileceğini düşündürmektedir.

2.5. Benlik Saygısı ve Kültür

Benlik saygısı, insanın doğasında bulunan biyolojik temelli bir ihtiyaçtır (Branden, 1994). Öte yandan, benliğin kişisel ve içsel yönlerinin bazı anlayış ve temsilleri evrensel, bazı yönleri de kültüre özgü olabilir (Markus ve Kitayama, 1991). Bu bağlamda benlik kavramı, sadece bireyin algıları, değerlendirmeleri ve iletişimi için merkezi olması dolayısıyla değil; aynı zamanda, kültürel norm ve değerlerle güçlü bir şekilde bağlantılı olduğu için de önemlidir (Singelis ve diğ., 1999). Açıkça isimlendirilmemekle beraber, her toplumun sahip olduğu değerler, inançlar ve varsayımlar seti, bireyin çevresinin bir parçasıdır. Bilinçli bir zihin tarafından büyük ölçüde devre dışı bırakılan bir süreç tarafından soğurulduklarından, açık bir şekilde tanımlanmamış, fakat üstü kapalı bir biçimde iletilmiş fikirlerin doğruluğunun sorgulanması zordur. Bu bağlamda herkes, kültürel bilinçaltı olarak adlandırılan doğa, gerçeklik, insanoğlu, ilişkiler ve iyi ve kötü hakkında dolaylı inanç setine sahiptir. Hiç kimse için her açıklamayı bilinçli olarak yapmak ve her konuyu eleştirel bir şekilde ifade etmek mümkün değildir (Branden, 1994).

Benlik gelişiminde kültürün önemini vurgulayan Kağıtçıbaşı (1999), üç farklı benlik türünden söz etmiştir. Bunlardan birincisi, birçok batı kültüründe yaygın olan farklı, başkalarından ayrılmış bir varlık olarak 'ayrışık (bireyci) benlik'; ikincisi, batı dışındaki

kolektivist kültürlerde görülen, başkaları ile iç içe geçmiş, sosyal bağlamdan koparılamayan 'ilişkili benlik'; üçüncüsü, kolektivist kültüre sahip toplumların kentsel bölgelerinde, kuşaklararası maddi ilişkilerin azaldığı, buna karşılık duygusal bağlılıkların kaybolmadığı aile modelinde gelişen, hem ilişkisel eğilimli, hem de özerkliği içinde barındıran 'özerk-ilişkisel benlik'tir (Cevher ve Buluş, 2007). Bu bağlamda, bireyci batı ve kolektivist doğu kültürlerinden gelen insanların, dikkat çekici bir şekilde farklı benlik yorumlarının bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Batılılar benliği bağımsız, kendi kendine yeten özerk bir olgu olarak görürler (Campbell ve diğ., 1996). Birçok batı kültüründe, bağımsız bireyler arasında kalıtsal ayrılıklar olduğu inancı vardır. Bu kültürün normatif şartları, diğerlerinden bağımsız olmak, kendi benzersiz özelliklerini keşfetmek ve ifade etmektir. Bağımsızlık kültürel amacını başarmak, temel olarak bireyin başkalarının düşünce, duygu ve faaliyetlerinden ziyade, kendi içsel düşünce, duygu ve faaliyet repertuarını referans alması yoluyla davranışlarını organize etmesini ve anlamlı hale getirmesini gerektirir. Batılı, sosyal çevreye duyarlıdır. Bu sosyal duyarlılık, genellikle benliğin içsel tutumlarını ifade etmek veya savunmak için, stratejik olarak en iyi yolu belirleme ihtiyacından kaynaklanır (Markus ve Kitayama, 1991). Batı kültürlerinde bireyciliğe yapılan vurgunun, kavramsal yönden ayrıntılı özellik olan benlik saygısını ortaya çıkaracağı öngörülebilir (Campbell ve Foster, 2006). Batı kültürlerinde yaşayan insanlar, herkesin yükselmek, ön plana çıkmak ve kişisel başarılarından dolayı tanınmak istediğini varsayarlar. Öğretmenler ve anne-babalar, çocuklarını diğerlerinden ayıran üstünlüklerini belirleyip bu alanlarda yükselmelerine yardımcı olarak, onların benlik saygısının gelişimine çaba gösterirler. Kısacası batı toplumlarının çoğunda yüksek benlik saygısı reçetesi, bireyin kendisi ile ilgili her şeyden memnun olmasıdır (Burger, 2006).

Kendisini büyük bir kültürün parçası olarak gören doğulu, karşılıklı bağımlılığı korur. Karşılıklı bağımlılığı yaşamak, bireyin kendisini sosyal ilişkilerin bir parçası olarak görmesini ve davranışlarının büyük ölçüde başkalarının düşünceleri, duyguları ve faaliyetlerine ilişkin algıları tarafından düzenlendiğini ve belirlendiğini kabul etmesini gerektirir. Böylesi bir yorumda benlik, uygun sosyal ilişkiler içinde bulunulduğunda daha anlamlı ve tam hale gelir. Bağımsız ve karşılıklı bağımlı olarak ifade edilen bu iki yapı arasındaki en önemli fark, benlik tanımında başkalarına verilen roldür. Diğer

insanlar ve içinde bulunulan sosyal bağlam, her iki yapı için de çok önemlidir; fakat karşılıklı bağımlı benlik için başkaları, benliğin sınırları içine dahildir. Oysa benliğin bağımsız yorumunda başkaları, bireyin benlik tanımı ya da kişiliğinde daha az merkezi durumdadır. Diğer insanlar, sosyal karşılaştırmalar ve yansıtılan değerlendirmeler için önemlidir; dolayısıyla, başkaları olmadan da benlik tam, bütün, özerk olarak kabul edilir (Markus ve Kitayama, 1991).

Tablo 7, bağımsız ve karşılıklı bağımlı benlik yorumları arasındaki anahtar farkları özetlemektedir.

Tablo 7: Bağımsız ve karşılıklı bağımlı benlik yorumları arasındaki anahtar farklar

| Karşılaştırılan Özellik | Bağımsız | Karşılıklı Bağımlı |
|---------------------------------|---|---|
| Tanım | Sosyal bağlamdan ayrı | Sosyal bağlam ile ilişkili |
| Yapı | Sınırlı, üniter, değişmez | Esnek, değişken |
| Önemli özellikler | İçsel, kişisel (yetenekler, düşünceler, duygular) | Dışsal, açık (statüler, roller, ilişkiler) |
| Görevler | -Eşsiz olmak -Kendini ifade etmek -İçsel tutumların farkına varmak -Kendi hedeflerini desteklemek -Doğrudan olmak; aklındaki söylemek | -Ait olmak, uymak -Uygun bir yer işgal etmek -Uygun bir faaliyet ile meşgul olmak -Bşkalarının hedeflerini desteklemek -Dolaylı olmak; özel bir bağlamda başkaları ile ilişkiler benliği tanımlar |
| Bşkalarının Rolü | Öz-değerlendirme: Bşkaları sosyal karşılaştırmalar, yansıyan değerlendirmeler için önemlidir | Kendini tanımlama: Özel bir bağlamda başkaları ile ilişkiler benliği tanımlar |
| Benlik Saygısının Temeli | Kendini ifade etme yeteneği, içsel tutumlarını doğrulamak | Kendini uyarılma ve kontrol etme yeteneği, sosyal bağlamda uyumu korumak |

Kaynak: Markus ve Kitayama (1991:230)'dan uyarlanmıştır.

Bireyci Amerikalılar ile kolektivist Hong Konglular ve bireyci İngiliz kültürü ile kolektivist İspanyol kültürü arasında, benlik saygısı düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır (Schmitt ve Allik, 2005). Bununla beraber, ampirik çalışmalar göstermiştir ki, Japonya'da genel benlik saygısı ölçeklerinden elde edilen ortalama puanlar, Kanada ve Avustralya gibi ülkelere göre 1-2 standart sapma derecesi kadar daha düşüktür. Öte yandan, Japonlarda Amerikan kültürüne maruz kalma derecesi arttıkça, genel olarak pozitif öz-değerlendirmeye verilen önem de artma eğilimindedir (Heine ve diğ., 1999).

Kolektivist Japonya ve bireyci ABD'de insanların, benlik değerleri ve karşılıklı bağımlılığa ilişkin birbirinden şaşkıncı derecede farklı yorumları olabilir. ABD'liler, benliğin devamlılığını, diğerlerinden farklı olmanın takdir edilmesini ve benliğin iddiacılığının önemini vurgularlar. Öte yandan Japonlar için özeleştirici odağı, pozitif öz-değerlendirmelerden daha karakteristiktir. Japonya gibi kolektivist kültürlerde bireyler, öncelikle toplum tarafından nasıl kabul gördükleri, nereye ait oldukları ve sosyal ilişkilerin nasıl uygun bir parçası olabilecekleri üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla Japonya'da, bir bireyin kendisini ne kadar değerli hissettiği, pozitif öz-değerlendirmelerinden ziyade özeleştirilerine dayanmaktadır. Bu özeleştiriler, pozitif öz-değerlendirmelerin genelleştirilebileceği hususunda ciddi kuşku uyandırmıştır ve Kuzey Amerika kökenli benlik saygısı çalışmalarında elde edilen sonuçların, farklı kültürlerde de tekrar test edilmesinin gereğini ortaya koyar (Heine ve diğ., 1999). Dolayısıyla, farklı kültürlerden gelen bireyleri incelerken, benlik saygısı kavramının yeniden ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Daha çok bireyci Amerikalı denekler için hazırlanmış benlik saygısı ölçekleri bireylere, yetkinlik duygularına ve başkalarına benzemeyen özelliklerine ne derece değer verdikleri gibi konularda sorular sorar. Oysa bu gibi sorular, öz-değerlerini, ait olma ve işbirliği kavramları çerçevesinde ele alan bireyler için pek anlam taşımayabilir (Burger, 2006).

Benliğe ve başkalarına ilişkin bu yorumlar, çeşitli kültürlerin, insanların yaşamlarında neleri yapmaları gerektiğine ilişkin sahip oldukları örtük, normatif görevlere bağlıdır. Antropologlar ve psikologlar, böylesi yorumların, bireysel deneyimin doğasını etkilediğini ve çoğu zaman da belirlediğini ifade etmektedirler (Markus ve Kitayama, 1991). Bir tek ülke içinde bile çeşitli etnik ya da kültürel gruplar, benlik saygısı

puanlarının dağılımında önemli ölçüde farklılıklar sergileyebilirler. Bununla birlikte ortalama puanlardaki bu farklılıklar, bir kültürel grubun pozitif öz-değerlendirme duygusunun olmadığını göstermez. Zira puanların kavramsal anlamları ve fonksiyonel etkileri, kültürler arasında farklılaşabilir (Schmitt ve Allik, 2005). Dolayısıyla, kolektivist kültürlerde yaşayan bireylerin benlik saygısı olmadığı (ya da düşük olduğu) sonucuna varmak yerine, kendilik ve benlik saygısı gibi kavramların anlamlarının kültürden kültüre değiştiğini kabul etmek daha uygun görünmektedir (Burger, 2006).

Sonuç olarak denebilir ki, insanlar nerede olurlarsa olsunlar, benlik saygısı ihtiyacı doğrultusunda, diğerlerinden fiziksel olarak farklı ve ayırt edilebilir oldukları yönünde bir anlayış geliştirme durumundadırlar (Markus ve Kitayama, 1991). Bununla birlikte, evrensel boyuttaki bu ihtiyaç, kültürel boyut tarafından da şekillendirilmektedir. Bireyci batı ile kolektivist doğunun benlik kavramına verdikleri anlam ve onu değerlendiriş tarzlarının birbirinden farklı olması, birinin diğerinden daha fazla ya da daha az benlik saygısı düzeyine sahip bulunduğu anlamına gelmemektedir.

Öte yandan, kültür tanımının dini inançları da kapsamı söz konusudur. Kuşkusuz her din, olgusal düzeyde psiko-sosyo-antropolojik bir yaşantı örgütlenmesine sahiptir (Koç, 2009). Dolayısıyla kültür içinde dini inançlarının, bireylerin benlik değerlerini belirlemede oynadığı rolün de dikkate alınması gerektiği düşünülebilir.

Özellikle Müslümanlar için yaşam yolculuğu, sağlıklı benlik saygısını gerektiren bir durumdur. İnsanın sadece fiziksel ve psikolojik değil; ayrıca, manevi ve öz bilinç sahibi bir varlık olduğunu kabul eden İslamiyet (İbrahim, 2005), kibirlenmenin çirkinliği, insanın iç dünyasını tahrip etmesi ve sosyal alanda da kayıplar getirmesi konusu üzerinde durmuştur (Öztürk, 1997). Hıristiyanlıkta kibir, yedi ölümcül günah arasında sayılmaktadır. İnsanın doğal eğiliminin, kendisini başkalarından daha iyi şekilde görmek olduğunu kabul etmekle birlikte Hıristiyanlık, kendini beğenmişliğe, kibirliliğe karşı uyarmakta, bunun insan topluluklarını yıpratacağını, bağlılıkları azaltacağını ifade etmektedir (Myers, 1995). Musevilikte de, karakterini güçlendirmek isteyen bireyin, kişisel cesaretini, benlik saygısını, disiplinini geliştirmesinin ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirmesinin gerektiği belirtilmektedir (Tzadok, 2005). Bu bağlamda, gerek Müslümanlıkta, gerekse Hıristiyanlık ve Musevilikte, bireyin bilinçli öz-değerlendirmeler yapmasının ve sağlıklı bir benlik saygısına sahip olmasının, bireysel

ve toplumsal anlamda doğru davranmada ve yaşamada öneminin kabul edildiği, sağlıklı olmayan yüksek benlik saygısının ise zararlı ve istenmeyen bir durum olarak vurgulandığı söylenebilir.

2.6. Sağlık Çalışanlarında Benlik Saygısının Önemi

Kendilerini benimseyip kabul ettikleri ölçüde toplumun sağlığını koruma, geliştirme ve yaşamını anlamlı kılma yönünde etkin hizmet verebilecek olan sağlık çalışanlarının, atılgan davranış özelliklerine ve yüksek benlik saygısına sahip olmaları gerekmektedir (Yıldız, 2006). Hasta-sağlık ekibi ilişkileri, hastanın tedavisini etkiler (Şahin, 1999). Bu bağlamda, olumlu benlik saygısına sahip ve kendisini kabullenebilen sağlık çalışanlarının, nitelikli bakım vermede daha iyi oldukları ifade edilmektedir (Yıldız, 2006).

Doğumda ve ölümdede, hastalıkta ve iyileşmede insanların yanında bulunan (Ersoy ve Altun, 1998), sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez bir parçası ve sağlık ekibinin de üyesi olan hemşirelerin amaçlarından birisi, depresyon, krize tepki, obezite, strese bağlı bozukluklar gibi durumlarda hastaların benlik saygılarını geliştirmektir. Hemşirelerin, hastaların düşük benlik saygısına müdahale edebilmeleri için, kendi benlik saygılarının yüksek olması gereklidir. Benlik saygısı yüksek olan hemşirelerin stresle daha etkin mücadele edebilmesi, hasta tedavisini olumlu yönde etkiler. Ayrıca sağlıklı benlik saygısı, hemşirelerin sadece hastaları ile değil, sosyal yaşamlarında aile ve iş arkadaşları ile ilişkilerine de olumlu olarak yansır (Dinçer, 2008).

Öğrencilik yıllarında hemşireler, hem barınma ve ders çalışma gibi öğrenci olmanın getirdiği sorunlarla, hem de staja çıkma, hastalar ile uğraşma, eğitimciler ve hastane çalışanları ile iletişim gibi hastane ortamının neden olduğu sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu yönleri ile oldukça stresli bir eğitim olan hemşirelik eğitimi, öğrencilerin benlik saygısını etkileyebilir (Çam ve diğ., 2000), ağır program yükü düşük benlik saygısı duyguları oluşturabilir (Suliman ve Halabi, 2007). Esasen hemşirelik eğitiminin amacı; kendisine değer veren, özgüveni yüksek, insan ilişkileri iyi meslek üyeleri yetiştirmektir (Özkan ve Özen, 2008). Bu bağlamda benlik saygısının geliştirilmesinde, özellikle hemşire okullarındaki eğitimciler, hemşire liderlere, hastane yöneticilerine ve hemşirelerin kendilerine önemli görevler düşmektedir (Dinçer, 2008).

Çalışma yaşamında da hemşirelerin, hem hasta ve hasta yakınları, hem de sağlık ekibi üyeleri ile iyi iletişim kurmada sağlıklı benlik saygısının etkileri konusunda bilinçlendirilmelerinin önemli olduğu söylenebilir.

Öte yandan, benzer bir durum doktorlar için de geçerlidir. Tıbbi bakım ve tedavide hastaların, doktorun davranışlarının güler yüzlü, yumuşak, sevecen ve açıklayıcı olmasına, en azından tıbbi açıdan bilgili olması kadar önem verdikleri ifade edilmektedir. Hippocrates'a göre, bir doktorun, hastasının olumsuz duygu ve korkularını, umutlu ve olumlu davranışlara dönüştürmeyi öğrenmesi gereklidir. Güler yüzlü, kendisinden emin, dostça davranan bir doktor, iyi ve işini çok iyi bilen biri olarak algılanır (Şahin, 1999). Dolayısıyla sağlıklı benlik saygısının, doktorun kendisine güvenini, stresle etkin mücadelesini, hasta ve diğer sağlık çalışanları ile empati ve iletişimini olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

Öte yandan Alexander ve arkadaşları (2010), yüksek düzeyde narsist doktorların kendi benlik imajlarını desteklemeye çalıştıklarını ve benlik tehditlerine daha çok tepki gösterme eğiliminde olduklarını belirlemişlerdir. Yazarlar, bu durumdaki doktorların yeni bilgilere açık olmadıklarını ve ilk görüşlerini haklı çıkarmak için girişimlerde bulunabildiklerini vurgulamışlardır. Moskop ve arkadaşları da (2006), kaygı, depresyon, kendine güvensizlik veya süreç içerisinde güvensizlik nedeniyle doktorların, hasta aleyhine olan tıbbi hatalarını açığa vurmamak istemeyebileceklerini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, kibir veya narsizm gibi karakter kusurları da, bazı doktorların, tıbbi hataları açıklama ve dürüstlük görevlerinin kendileri için geçerli olmadığını düşünmelerine neden olabilir. Zira böylesi doktorlar, kendi bireysel çıkarlarını başkalarının çıkarlarından daha önemli görebilirler.

Görüldüğü gibi benlik saygısının, sağlık çalışanlarının örgüt içi mesleki gereklilikleri yerine getirmeleri ve nihai olarak hasta tedavisinin sonuçları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. Sağlık çalışanlarının bu etkilerin farkında olmalarının önemli olduğu düşünülebilir.

2.7. Benlik Saygısı ve Çatışma Yönetimi

İş yaşamı çatışmalarla doludur ve bireylerin yönelimleri, bu çatışmaların yönetimini etkilemektedir (Tjosvold ve diğ., 2008). Bireylerin zor yaşamsal olaylara tepkisi ise,

birçok kişisel ve çevresel faktöre bağlı karmaşık bir süreçtir (Hamarta, 2009). Bu bağlamda çatışma yönetimi, benlik saygısını, esnekliği ve farklı düşünme ve hareket etme yollarına açıklığı yansıtan becerileri gerektirir (Brown, 1998).

Yüksek ve düşük benlik saygısına sahip bireyler, çatışma, negatif geribildirim ve kişilerarası ilişkiler gibi durumlara farklı tepkiler gösterirler (Duffy ve diğ., 2000). Düşük benlik saygısına sahip bireyler; temelde kendilerini değersiz hissederler, isteklerini elde etmeyi hak etmediklerini, başkalarının isteklerinin daha acil ve geçerli olduğunu düşünürler ve bunları yerine getirmeye çalışırlar (McKay ve Fanning, 1998). Kendilerini koruma anlayışında olan ve riske girmek istemeyen bu bireyler (Kundu ve Rani, 2007), yüksek grup çatışması gibi negatif durumlarda kendilerine hata bulma ve başkalarının beklentilerine uyma eğilimindedirler (Duffy ve diğ., 2000).

Sağlıklı yüksek benlik saygısına sahip bireyler; zorluklar karşısında daha duyarlıdır ve daha çok sebat gösterirler (Kundu ve Rani, 2007), sosyal durumlarda kendilerinden daha emindirler, başarı beklentileri vardır (Duffy ve diğ., 2000); bu bağlamda sorumluluk kabul ederler ve risk alırlar (Kundu ve Rani, 2007). Arslan ve arkadaşlarının (2010) 306 üniversite öğrencisi üzerinde yürüttükleri araştırmadan elde edilen sonuçlar, yüzleşme, duygusal ifade ve kendini açıklama ile benlik saygısı arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, narsistlerin ve istikrarlı olmayan benlik saygısına sahip bireylerin, üzerlerinde başkalarının baskısını veya üstünlüğünü hissetmeleri durumunda kendilerinden şüphe ettikleri ve bu nedenle saldırganlaşabildikleri de ifade edilmektedir (Pruitt, 2008).

Benlik saygısı, etkin başa çıkma ve tatmin edici sosyal bağların oluşumu ile de pozitif ilişkilidir (Kundu ve Rani, 2007). Başa çıkma, bireylerin zararlı, tehdit edici, travmatik ya da hoş olmayan olaylara nasıl tepki gösterdiği ile ilgilidir. Sağlıklı yüksek benlik saygısının, bireylerin bu gibi durumlardan daha hızlı kurtulmalarına ya da daha az acı çekmelerine olanak veren bir kaynak olduğu kabul edilmektedir (Baumeister ve diğ., 2003). Zorlu yaşam olayları ile baş etme bağlamında benlik saygısı eğitiminin, çatışma yönetimi becerileri kazanılmasına yardım etmesi söz konusudur (Casey ve Casey, 1997). Öte yandan, etkin problem çözmenin de benlik saygısını arttırdığı ifade edilmektedir (Hamarta, 2009).

Dweck ve Ehrlinger'e (2006) göre, kendileri hakkında sahip oldukları benlik teorileri, bireylerin çatışma ile mücadele şekilleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre, 'kendilik/varlık (entity) teorisi'ne sahip bireyler, kişilik özelliklerinin sabit olduğuna inanırlar ve bu özellikleri ispatlama kaygısındadırlar. Bu bireyler, kendi yeterliliklerini sorgulamalarına neden olabilecek hata ya da eksikliklerin ortaya çıkmasını istemezler. Bu bağlamda, bu bireylerin başkaları tarafından nasıl yargılanacaklarına dair endişeleri, genellikle her iki tarafın da hatalarını itiraf etmelerini ve birlikte çalışmalarını gerektiren çatışma çözüm sürecine müdahale eder. Nussbaum ve Dweck (2004) de, 'değişen/artımlı (incremental) teori'ye sahip bireylerin, kendi yetersizlikleri ile doğrudan yüzleşerek ve eksik olan becerileri öğrenerek; 'kendilik/varlık teorisi'ne sahip bireylerin ise, kendilerinden daha kötü durumda bulunanlarla kıyaslama yaparak benlik saygılarını onardıklarını ifade etmişlerdir. 'Değişen/artımlı teori'ye sahip bireylerin, 'kendilik/varlık teorisi'ne sahip bireylere göre daha az basmakalıpcı, daha az savunmacı ve değişime daha fazla uyumlu olması, etkin çatışma çözümünü besler. Dolayısıyla, 'değişen/artımlı teori'yi öğrenmenin, bireyleri kusurlarını belirleme ve kabul etmeye daha istekli hale getirmesi ve kendi benliklerini desteklemek için başkalarında kusur arama eğilimlerinin azalmasına katkıda bulunması söz konusudur (Dweck ve Ehrlinger, 2006).

Sonuç olarak; zor durumlarla başa çıkma, stresle mücadele etme, kendinden emin olma, sorumluluk alma, açıklık gibi özelliklerle ilişkisi dolayısıyla sağlıklı yüksek benlik saygısına sahip bireylerin, çatışma durumunda etkin çözüme ulaşmak için daha fazla çaba gösterme ve aktif olma olasılıklarının yüksek olduğu düşünülebilir.

2.8. Benlik Saygısı İle İlgili Çalışmalar

2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde, benlik saygısı ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Güçray'ın (2001), benlik saygısı ve problem çözme becerileri algısının, karar verme davranışlarını etkilemedeki katkılarını belirlemeyi amaçlayan çalışması, 276 kız ve 235 erkek olmak üzere toplam 511 lise öğrencisi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, benlik saygısı ve problem çözme becerileri algısının, karar verme

davranışlarını etkilemede anlamlı katkıları olduğunu göstermiştir. Bulgular, yüksek benlik saygısının, etkili karar verme stilleri, karar verme durumlarında stresle başa çıkma becerileri ve karar vermede özgüvenle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Doğru ve Peker'in (2004) çalışmasının amacı; benlik saygısı geliştirme programının, lise dokuzuncu sınıf öğrencilerinin benlik saygısı düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan toplam 168 lise dokuzuncu sınıf öğrencisinin benlik saygısı düzeyleri ölçülmüş, tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 32 öğrenci ile deney ve kontrol grupları oluşturulmuştur. Deney grubuna, haftada bir gün olmak üzere benlik saygısı geliştirme programı uygulanmıştır. Benlik saygısı geliştirme programının uygulanmasının bitiminde, deney ve kontrol grubundaki öğrencilerin benlik saygısı düzeyleri tekrar ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, deney grubunun ön test-son test puan farkları ile kontrol grubunun ön test-son test puan farkları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Uyanık-Balat ve Akman'ın (2004) çalışması, farklı sosyo-ekonomik düzeylerdeki lise öğrencilerinin benlik saygısı puanlarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Toplam 482 lise öğrencisi üzerinde yürütölen araştırma sonucunda, katılımcıların yüksek düzeyde benlik saygısına sahip oldukları ve puanlarda cinsiyet ile sosyo-ekonomik düzey açısından anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

Erbil ve Bostan'ın (2004), 65 ebe ve 109 hemşire olmak üzere toplam 174 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın amacı; ebe ve hemşirelerde iş doyumunu ve benlik saygısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan analizlerde, iş doyumunun alt boyutları ile benlik saygısı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, içsel doyum ve genel iş doyumunu ile benlik saygısı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Kahriman'ın (2005), Karadeniz Teknik Üniversitesi Trabzon Sağlık Yüksekokulu öğrencilerinin benlik saygıları ile atılganlık düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemeyi amaçlayan çalışması, 441 katılımcı üzerinde yürütölmüştür. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; benlik saygısı ile atılganlık düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu, benlik saygısı düzeyi yükseldikçe, atılganlık düzeyinin de yükseldiğı belirlenmiştir.

Karadağ ve arkadaşlarının (2008), 167 öğrenci üzerinde yürüttükleri çalışmanın amacı; Gaziantep Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu'nda öğrenim gören hemşirelik öğrencilerinin benlik saygısını etkileyen bazı sosyo-demografik faktörleri belirlemektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, aylık geliri düşük ve kardeş sayısı fazla olan öğrencilerin benlik saygısı puan ortalamalarının düşük, dördüncü sınıftaki öğrencilerin puan ortalamalarının ise yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Dilmaç ve Ekşi'nin (2008), meslek yüksekokullarında öğrenim görmekte olan öğrencilerin yaşam doyumları ile benlik saygıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışması, 385'i erkek, 177'si kız olmak üzere toplam 562 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, yaşam doyumu ile benlik saygısı arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Özkan ve Özen (2008) tarafından yapılan çalışmanın amacı; hemşirelik öğrencilerinde boyun eğici davranışlarla benlik saygısı arasındaki ilişkileri değerlendirmektir. Tanımlayıcı nitelikte olan bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi'nde okuyan 322 hemşirelik öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, boyun eğici davranışlar ve benlik saygısı arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Eryılmaz'ın (2009), barışa yönelik tutumları, benlik saygısı ve cinsiyet değişkenleri açısından incelemeyi amaçlayan çalışması, ergenlik, beliren ergenlik, yetişkinlik, orta yetişkinlik ve ileri yetişkinlik dönemlerinden toplam 417 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, benlik saygısı ile barışa yönelik tutumlar arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Hamarta'nın (2009) çalışmasının amacı; üniversite öğrencilerinde sosyal problem çözmenin, benlik saygısını ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. 405 üniversite öğrencisi üzerinde yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; benlik saygısının, sosyal problem çözmenin alt boyutları olan pozitif problem yönelimi ve rasyonel problem çözme ile pozitif ilişkili, negatif problem yönelimi, dürtüsellik/dikkatsizlik ve kaçınma stili ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Negatif problem yönelimi, pozitif problem yönelimi ve kaçınma stili alt boyutları, benlik saygısını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgular, pozitif problem yönelimindeki

yüksek puanların daha yüksek benlik saygısını; negatif problem yönelimi ve kaçınma stilindeki yüksek puanların ise düşük benlik saygısını temsil edebileceğini ifade etmektedir.

Koç'un (2009), yetişkinlik döneminde dindarlık ile benlik saygısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışması, Bursa İl sınırları içerisinde beş farklı türden meslek grubuna sahip kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında çalışan, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 600 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; benlik saygısı ile iç güdümlü dindarlık arasında pozitif bir ilişki belirlenirken, dış güdümlü dindarlık ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalarda, benlik saygısı konusu çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarını şöyle özetlemek mümkündür:

Pierce ve arkadaşlarının (1993) çalışması, bir elektrik kurumunda güç sistemleri biriminde çalışan 186 iş gören üzerinde yürütülmüştür. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; düşük benlik saygısına sahip bireylerin, yüksek benlik saygısına sahip olanlara kıyasla, iş ortamının hem iyi hem de kötü karakteristiklerine daha yoğun tepki gösterdikleri ortaya konmuştur.

Bushman ve Baumeister'in (1998), narsizm ve benlik tehdidinin kombinasyonunun, istisnai olarak yüksek düzeyde saldırganlığa yol açtığını ortaya koymayı amaçlayan çalışması, 130 erkek ve 130 kız olmak üzere toplam 260 psikoloji lisans öğrencisi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; benlik saygısı, saldırganlık ile ilişkisiz çıkmıştır. Bununla birlikte, narsizm ve benlik tehdidinin kombinasyonu, hakaretin kaynağına doğru yüksek düzeyde saldırganlığa yol açmıştır.

Duffy ve arkadaşlarının (2000), ABD'de büyük bir üniversitede 566 lisans öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışmanın amacı; benlik saygısının, ilişki çatışması ve görev karşılıklı bağımlılığının, grup üyelerinin performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamada önemli bir faktör olup olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; görev karşılıklı bağımlılığı yüksek olduğunda, düşük benlik saygısının,

ilişki çatışması ve akran değerlendirmesi arasındaki negatif ilişkiyi azalttığını ve ilişki çatışması ile devamsızlık arasındaki pozitif ilişkiyi arttırdığını göstermiştir.

Frost ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında, ilköğretim, lise ve üniversite öğrencilerinden oluşan toplam 127 katılımcı, 'az antrenman yapanlar' ve 'çok antrenman yapanlar' şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu katılımcıların, genel benlik saygısı, beden memnuniyeti ve vücut gelişimleri ölçülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; çok antrenman yapanların benlik saygısı düzeyi, az antrenman yapanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, antrenman faaliyeti ile benlik saygısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu; antrenmanın daha fazla beden memnuniyeti sağlayan fiziksel etkilerinin, daha yüksek benlik saygısına yol açabileceğini göstermektedir.

Gailliot ve Schmeichel'in (2006) çalışmasının amacı; örtük benlik saygısının bilinçli olmadığı ve bilinçli olarak değerlendirilemeyeceği varsayımını incelemektir. 155'i kız olmak üzere toplam 257 lisans öğrencisi üzerinde yürütülen çalışmada, katılımcılardan önce örtük ve açık benlik saygısı ölçeklerini doldurmaları, sonra da kendi örtük benlik saygısı düzeylerini tahmin etmeleri istenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, katılımcıların kendi örtük benlik saygılarını bilinçli olarak değerlendiremediklerini ortaya koymuştur.

Toshimitsu ve arkadaşlarının (2007), genetik ve çevresel faktörlerin, ergenlik boyunca benlik saygısının istikrar ve değişimi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan çalışması, 68'i tek yumurta, 32'si çift yumurta olmak üzere toplam 100 ergen ikiz üzerinde, 1.3 yıl ara ile iki ölçüm yapılarak yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; her iki zamanda da benlik saygısı en iyi hem genetik faktörler, hem de paylaşılmayan çevresel faktörler tarafından açıklanmıştır. Paylaşılan (ortak) çevresel faktörler, benlik saygısını anlamlı ölçüde etkilememiştir.

Raeuori ve arkadaşlarının (2007) çalışmasının amacı; benlik saygısı üzerindeki genetik ve çevresel etkileri ortaya koymak ve ergenlik dönemi boyunca benlik saygısının istikrarlılığını analiz etmektir. Araştırma, 14 ve 17 yaş grubundan toplam 7973 Finli ikiz katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre; 14 ve 17 yaşlarda benlik saygısı puanları orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Bu ilişkiyi, erkeklerde temel olarak

genetik (%82), kızlarda ise hem genetik (%31) ve hem de ortak çevre (%61) açıklamaktadır.

Kundu ve Rani'nin (2007), gelecek işgücü, eğitim görenler, yöneticiler ve girişimcileri içeren insan kaynaklarının benlik saygılarını değerlendirmeyi amaçlayan çalışması, 18 eğitim kurumundan toplam 1835 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; erkek yöneticilerin benlik saygısı, kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, daha genç ve deneyimsiz katılımcılarda benlik saygısının artış eğilimi gösterdiği de belirlenmiştir.

Garaigordobil ve Bernarás'ın (2009) çalışmasının amacı; benlik kavramını, benlik saygısını, kişilik özelliklerini ve psikopatolojik semptomları, görme engelli olan ve olmayan bir örnekleme incelemektir. Araştırma, yaşları 12 ile 17 arasında değişen, 29'u görme engelli toplam 90 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, örnekleme benlik kavramı ve benlik saygısı açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı göstermiştir. Bununla birlikte görme engelli ergenler, bazı psikopatolojik semptomlarda daha düşük, bazılarında ise daha yüksek benlik saygısı puanları bildirmişlerdir. Bu bağlamda, düşük psikotizmin, yüksek dışadönüklüğün ve düşük düşmanlığın, yüksek benlik kavramını etkiledikleri belirlenmiştir.

Jackson ve arkadaşlarının (2010) çalışması, benlik kavramı, benlik saygısı, cinsiyet, ırk ve bilgi teknolojisi kullanımına ilişkin iki temel soruya yönelmektedir. İlki; teknoloji kullanımı, benlik kavramı ve/veya benlik saygısı boyutları ile ilişkili midir? İkincisi; benlik kavramı, benlik saygısı ve teknoloji kullanımında cinsiyet ve/veya ırk açısından farklılıklar var mıdır? Araştırma, yaş ortalaması 12 olan 1/3'ü Afrikalı-Amerikalı ve kalan 2/3'ü beyaz ırktan toplam 500 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, teknoloji kullanımının benlik kavramını ve benlik saygısını etkilediğini göstermiştir. Buna göre; benlik kavramı üzerinde video oyunlarının negatif, internet kullanımının ise pozitif etkileri bulunmaktadır. Yüksek gelirli ailelerden gelen çocukların, düşük gelirli ailelerden gelen çocuklara göre daha yüksek akademik, sosyal, fiziksel, atletik ve davranışsal benlik kavramlarına ve benlik saygısına sahip oldukları belirlenmiştir. Erkekler daha elverişli fiziksel ve atletik benlik kavramlarına, kızlar ise daha elverişli akademik ve davranışsal benlik kavramlarına sahip bulunmuşlardır. Irksal

açidan, Afrikalı-Amerikalıların, beyaz Amerikalılardan daha düşük davranışsal benlik kavramına sahip oldukları ortaya konmuştur.

BÖLÜM 3 : KAYGI

3.1. Kaygı Kavramı

Kaygı (anxiety) sözcüğünün kökeni eski Yunanca ‘anxietas’ olup, endişe, korku, merak anlamına gelmektedir (Canbaz ve diğ., 2007:16). İlk olarak Çiçero tarafından, ‘kalıcı, sürekli bir endişe eğilimi’ anlamında kullanılan kaygı, baskı, boğulma anlamına gelen ve geçici olan ‘angor’ kavramından ayrılmıştır (Köknel, 1998:119).

Büyük olasılıkla insan, var olduğundan beri kaygı yaşamaktadır (McReynolds, 1986). Hem bir semptom, hem de bir sendrom olan (Legrand ve diğ., 1999) kaygı, insan oluşun en temel (Endler ve diğ., 1976), evrensel duygularından birisidir ve canlı türlerinin korunması için önemli bir değer olarak kabul edilmelidir (Miguel-Tobal ve González-Ordi, 2005).

Freud (1924) tarafından; ‘hissedilen bir şey (Freud, 1992)’, evham (kuruntu), gerginlik, tasa ve psikolojik uyarılma şeklinde tanımlanan kaygı, ‘temel olgu’ ve ‘nevrozun merkezi problemi’ olarak ifade edilmiştir (Spielberger ve Reheiser, 2009:272).

Endler (1983) kaygıyı; bir uyarıcı, özellik, güdü ve dürtü olarak tanımlamıştır (Kantor ve diğ., 2001).

Wafika ve Halabi (2000), rahatsız edici güvensizlik duygusu şeklinde tanımladıkları kaygının, ‘belirsiz’ olduğunu ifade etmişlerdir.

Miguel-Tobal ve González-Ordi (2005:458) kaygıyı, çeşitli tehdit edici veya tehlikeli durum ya da şartlara karşı normal, uyumsal ve yaygın bir duygusal tepki olarak kabul etmektedirler.

DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)-IV kaygıyı; ‘gelecek tehlikeleri veya felaketleri, rahatsızlık duygusu ya da gerginliğin bedensel belirtileri ile endişeli bekleyiş’ olarak tanımlamaktadır (Antony, 2001).

Yazınımızda da kaygı, çeşitli yazarlar tarafından;

- Açıkça ayırt edilebilir bir uyarıcıyla ilişkili ya da ilişkisiz olabilen korku ve endişe duygusu (Eşel, 2003:78),

- Bireyi, çevresinde olan değişikliklere hazırlayan ve cevap vermesini sağlayan bir duygu (Ünsal, 2007),
- Bir bireyin, kendi varlığı için esas kabul ettiği bazı değerlerin, belirsiz ve baş edemeyeceği tehditler altında kaldığını anlaması ve hissetmesi durumu (Canbaz ve diğ., 2007:16),
- Üzüntü, rahatsızlık, korku, başarısızlık, algılanan yetersizlik, belirsizlik ve negatif sonuç ve yargılanma beklentileri gibi duygusal öğeleri içeren bir olgu (Aydın, 2009)

şeklinde tanımlanmaktadır.

1950'lerden beri kişiliğin temel karakteristiği olduğu kabul edilen kaygının, aynı zamanda bütünleşik bir uyarılma süreci olduğuna inanılıyordu. Oysa 1960'ların sonunda Lacey (1967) ve Lang (1968), kaygı tepkisinin 'bilişsel', 'psikolojik' ve 'davranışsal (motor)' şeklinde ifade edilen farklı cevap sistemlerini içerdiğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda kaygı, bilişsel, psikolojik ve davranışsal (motor) tepkilerin bir kombinasyonu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu tepkiler, tanımlanabilir bilişsel-özel, psikolojik veya çevresel uyanlar tarafından kışkırtılmaktadır (Miguel-Tobal ve González-Ordi, 2005). Bilişsel tepkiler; kaygılı tahminleri, varsayımları, inançları ve bilgi işleme önyargılarını, davranışsal tepkiler; kaçınma davranışlarını, zorlamayı, dikkatini başka tarafa çekmeyi ve rahatsızlığı azaltmak veya beklenen tehlikeyi önlemek için kullanılan aşırı koruyucu davranışları, psikolojik tepkiler ise; bireyin kaygılı olduğu veya korktuğu zaman yaşadığı, çarpıntı, baş dönmesi, terleme veya fiziksel uyarılmaya ilişkin bir dizi belirti ile ortaya çıkan bedensel duyumları içerir (Antony, 2001).

Genel olarak kaygı tanımlarının tümünün ortak noktasının, 'tehlikeli' veya 'tehdit edici' şeklinde algılanan durumlar karşısında 'uyarılma', 'hoş olmayan duygu' ve 'özellik' olduğu düşünülebilir. Kaygının tek parçalı değil, farklı tepki kanallarına sahip bir yapı olduğunun kabulü ile tanımlarda bilişsel, psikolojik ve davranışsal bileşenlere de yer vermeye başlanmıştır.

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan tanımların ortak noktalarından hareketle kaygıyı; 'Bireyin, temel değerlerine ve varlığına yönelik 'tehdit edici' veya 'tehlikeli' şeklinde

algıladığı durum ya da şartlara karşı bilişsel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç farklı tepki bileşenini içeren, normal, uyumsal, fakat hoş olmayan duygu' olarak tanımlamak mümkün görölmektedir.

3.2. Normal ve Anormal Kaygı

Organizmanın biyolojik korunma sistemi olarak kabul edilen '**normal kaygı**', birey potansiyel bir tehlike algıladığında ortaya çıkarak (Uzby, 2002), söz konusu durumdan kaçmayı veya savaşmayı sağlar (Ünsal, 2007).

Dünya Sağlık Örgütü'ne (2006) göre; normal kaygı, kızgınlık, acı, sevinç gibi duygular, bir bireyi amaç yönelimli faaliyetlere güdülemede etkileşirler. Bununla birlikte bu duygular, yararlılıklarının ötesinde baskın ve ısrarcı olduklarında, hastalıklı ya da patolojik hale gelirler (Spielberger ve Reheiser, 2009). Dolayısıyla, kaygının sıklığının, yoğunluğunun ve süresinin aşırı olması, bireylerin yaşamlarının farklı yönlerine ciddi sınırlamalar getirerek çevreye uyumu önler ve bu durumda '**anormal kaygı**' ya da '**patolojik kaygı**' halini alır (Miguel-Tobal ve González-Ordı, 2005). Bir başka deyişle, kaygının ortada tehlike oluşturacak bir durum yokken ortaya çıkması, uzun sürmesi ve sonlandırılmaması (Eşel, 2003) ile karakterize anormal kaygıda, bireyin günlük yaşam kalitesini etkileyen sübjektif beklenti ve dehşet veya felaketin yaklaştığı duygusu söz konusudur (Uzby, 2002).

DSM-IV, on iki farklı kaygı bozukluğu tanımlar (Tablo 8) (Antony, 2001:10). Süresi saniyeler ile aylar-yıllar arasında farklılaşabilen, şiddeti ve seyri değişken bu kaygı bozuklukları, mutlaka psikolojik ve/veya farmakolojik tedaviyi gerektirir (Uzby, 2002).

Tablo 8: DSM-IV'de tanımlı kaygı bozuklukları

| Kaygı Bozuklukları | Ana Özellikleri |
|---|--|
| Agorafobi olmadan panik bozukluğu | Tekrarlayan, beklenmedik panik ataklar ve başka atakların da olacağına ilişkin sürekli kaygı. |
| Agorafobi ile birlikte panik bozukluğu | Agorafobi ile ilişkili panik bozukluğu (Örneğin, içinden kurtulmanın zor ya da utandırıcı olduğu veya panik atak ve panik benzeri hallerde yardımın olmadığı durumlardan korkma veya kaçınma). |

Tablo 8'in devamı

| | |
|---|--|
| Panik bozukluğu öyküsü olmadan agorafobi | Panik bozukluğu kriterlerini karşılamayan bireylerde agorafobinin varlığı. |
| Özgül fobi | Belirgin bir nesne ya da durumla ilişkili, klinik olarak anlamlı kaygı, korku ve kaçınma (Örneğin yükseklik, hayvanlar, kan, enjeksiyon, uçma, kapalı yerler). |
| Sosyal fobi | Sosyal ve performans durumlarına ilişkin, utanma ve aşağılanma korkusu ile bağlantılı, klinik olarak anlamlı kaygı, korku ve kaçınma. |
| Obsesif-kompulsif bozukluk | Saplantıların (Üzücü ve müdahaleci düşünceler, dürtüler ya da hayaller) ve kaygıyı azaltmak ya da algılanan tehlikeyi önlemek için tekrarlayan davranışlar anlamına gelen zorlantıların varlığı. |
| Travma sonrası stres bozukluğu ve Akut stres bozukluğu | Artan uyarılma belirtileri eşliğinde travmatik bir olayın yeniden yaşanması ve bireye olayı hatırlatan durum ve düşüncelerden kaçınma. |
| Yaygın kaygı bozukluğu | Sinirlilik, kas gerginliği ve uyku ve odaklanma zorluğu gibi ek bir dizi belirtilerin eşlik ettiği, en az 6 aydır süren ısrarlı, aşırı ve kontrol edilemeyen endişe. |
| Genel tıbbi duruma bağlı kaygı bozukluğu | Doğrudan genel tıbbi durumun sonucu (Örneğin hipertiroidin neden olduğu panik ataklar) olan kaygı belirtileri. |
| Madde kullanımının yol açtığı kaygı bozukluğu | Doğrudan madde kullanımının (Örneğin kokain) sonucu olan kaygı belirtileri. |
| Başka türlü adlandırılmayan kaygı bozukluğu | Özgül bir kaygı bozukluğu kriterini karşılamayan ya da hakkında yetersiz veya çelişkili bilginin söz konusu olduğu, belirgin kaygı ya da fobik kaçınmalı bozukluklar. |

Kaynak: Antony (2001:11)'den uyarlanmıştır.

Bu tez çalışmasında, tedavi gerektiren anormal kaygı değil, doğal yaşamsal bir duygu olan normal kaygı ele alınarak değerlendirilecektir.

3.3. Kaygı Teorileri

Kaygı kavramının kökeni ve anlamı, farklı psikoloji okulları tarafından incelenmiştir (Burger, 2006). Bu bağlamda ortaya konan teorileri şöyle ifade etmek mümkündür:

a. Psikoanalitik Teori

Psikoanalitik teorinin önde gelen isimleri, kaygıyı şöyle değerlendirmişlerdir:

- **Freud:** Kaygıyı ilk tanımlayan düşünülerden olan Freud'un (Burger, 2006:201), psikolojik ve duygusal bozuklukları anlamada temel bir sorun olarak dikkati çektiği bu kavram, psikoanalitik teorinin vazgeçilmez konularından biridir. Freud, bilinçaltı çatışmaları ve engellemeleri, fiziksel olarak zarar görme tehdidini ve toplumsal çevreden gelen tehditleri, kaygının kaynağı olarak göstermiştir (Yıldız ve diğ., 2007).

Freud (1997) kaygının; biri, 'travmatik anın doğal sonucu'; diğeri, 'böyle bir anın tekrarı tehdidini içeren bir sinyal' şeklinde ifade edilen iki kökeninin bulunduğunu ileri sürmüştür.

İlk geliştirdiği kaygı teorisinde, bastırılan libidonun oluşturduğu gerilimin kaygıya dönüştüğünü ileri süren Freud (1992, 1997), daha sonra yeniden düzenlediği kaygı teorisinde, kaygının, bastırmanın bir sonucu değil, onun bir nedeni olduğunu ifade etmiştir. Geliştirilen bu teoriye göre; kaygı, duruma karşı bir tepkidir ve bu tepki, 'ben'in savunma önlemlerini harekete geçirmesine yol açar. Bu bağlamda, esasen kaygının belirtileri olan savunma önlemleri, kaygı üretimine engel olmak amacıyla ortaya çıkmaktadırlar. Bu modelde kaygı, artık bastırmada yeni oluşturulan bir şey değil, önceden var olan bir bellek imgesine uygun olarak yeniden üretilen bir duygulanım durumudur (Atalay, 2008).

Freud, meslek yaşamı boyunca kaygı konusundaki görüşlerini birkaç kez değiştirmiş olsa da, nihayetinde üç tip kaygı belirlemiştir (Burger, 2006):

1. **Gerçeklik Kaygısı:** Freud, gerçeklik kaygısını ben'in dış dünya ile ilişkisine dayandırmış ve bu kavramı korku ile eş anlamlı olarak kullanmıştır (Spielberger ve Reheiser, 2009). Bu bağlamda gerçeklik kaygısı, dış dünyadaki tehlikeli bir durumun algılanmasından doğan can sıkıcı bir duygudur. Freud, organizma için tehlike yaratan durumların algılanması sonucu yaşanan korkunun doğuştan var olabileceğinden söz

etmişse de, bazı gerçeklik kaygılarının, öğrenme süreçlerinin sonucu edinildiğini de kabul etmiştir (Geçtan, 1993).

2. Törel (Ahlaki) Kaygı: Freud, törel (ahlaki) kaygıyı üst benlik ile ilişkilendirmiştir (Atalay, 2008). Bu bağlamda törel (ahlaki) kaygı, alt benlik (id) dürtüleri, üst benliğin (süperego) sıkı ahlaki kurallarına karşı geldiği zaman ortaya çıkar. Bunun sonucunda da birey, suçluluk duygusu yaşar (Burger, 2006). Üst benliğin anne-baba otoritesinin içselleşmiş ögesi olan ‘vicdan’ın, kusursuzluğa yönelik beklentilerine uygun düşmeyen düşünce ve eylemlerden dolayı, ben’i cezalandırmakla tehdit etmesi söz konusudur. Dolayısıyla törel (ahlaki) kaygının temelinde, cezalandırıcı anne-baba ile simgelenen nesnel bir korkunun bulunduğu ifade edilmektedir (Geçtan, 1993).

3. Nevrotik Kaygı: Freud, nevrotik kaygıyı alt benlik ile ilişkilendirmiştir (Atalay, 2008). Bu bağlamda nevrotik kaygı, alt benlik dürtüleri tehlikeli bir şekilde bilinç düzeyine çıkmak üzere olduğu zaman yaşanır (Burger, 2006:201). Bir başka ifade ile nevrotik kaygı, ben’in, içgüdülerin deşarj isteklerini engelleyemediği takdirde ortaya çıkabilecek sonuçlara ilişkin korkusudur (Karadeniz, 2005). Bu tip kaygı, benliğin savunma mekanizmalarını kullanmasına yol açar (Burger, 2006).

Nedeni belli olmayan bir yığıl tepkisi olarak yaşanan nevrotik kaygı, her zaman mantıkdışıdır ve kökenini yetişkin yaşamından çok, bebeklik ve çocukluk yaşantılarından alır. Kaygı, böyle bir nitelik aldığı anda uyum işlevini yitirir ve normal dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Geçtan, 1993).

Bilinçli düşüncelerle çok fazla ilgilenmeyen Freud, kaynağının bilincinde olunmayan törel (ahlaki) kaygı ve nevrotik kaygı üzerinde durmuştur (Burger, 2006).

- **Adler:** İnsanda kusursuzluk çabasının doğuştan var olduğunu ileri süren Adler (2008), kaygıyı aşağılık kompleksi içinde ele almıştır. O’na göre kaygı, insanın doğaya karşı varoluşunda mevcut olan genel güvensizliğinden ve

güçsüzlüğünden kaynaklanmaktadır. Bu görüşte kaygı, aşâğılık duygusunun bir belirtisi olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve diğ., 2007).

Adler ve diğeri yeni-Freud'cular, kaygı ile başa çıkma taktiklerine, kullanılan bilinçli ve kasıtlı yöntemleri de ekleyerek Freud'un teorisini genişletmişlerdir (Burger, 2006).

- **Jung:** Jung, modern çağa rağmen insanoğlunun, güvenliğin tehdit edilmesi, açlık ve susuzluk gibi temel korkulardan kurtulamadığını; zira ataların korkularının henüz ortadan kalmadığını ileri sürmüştür. Bu bağlamda kaygı, insan bilincinin, kolektif bilinçaltından gelen (Jung, 1998) ve mantıkdışı olan korku, baskı ve semboller tarafından saldırıya uğramasıdır (Yıldız ve diğ., 2007).
- **Rank:** Rank'e göre, anne karnında geçen mutlu ve rahat dönemin bitiminde, özel girişim ve çaba gerektiren doğum sonrası koşullar, çocuklukta ve yetişkinlikte 'birincil kaygı'ya yol açmaktadır. 'Sarsıcı' doğum olayını unutma isteğinin evrensel olduğunu ifade eden ve bireylerin dünyaya gelişlerinin ürkütücü izlerini bilinçaltına ittiklerini ileri süren Rank, bunu 'birincil baskı mekanizması' şeklinde tanımlamıştır. Böylece baskıya alınan birincil kaygı, sonraki yaşamda anne karnına dönme isteğine neden olmaktadır. Bu dönüşün yine acı ile sona ereceği korkusu çatışma yaratmakta ve davranışlar bu çatışmadan etkilenmektedir (Karahana ve Sardoğana, 2004).
- **Sullivan:** Sullivan'a göre insan, hem sevgi, yakınlık, hem de bağımsızlık gereksinimlerine sahip bir varlıktır ve toplum normlarına karşı hareket ettiğinde, kaygı tarafından uyarılmaktadır (Karadeniz, 2005). Bu bağlamda, insanı kültürün bütünleyici bir parçası olarak ele alan Sullivan, kaygının, bireysel ilişkileri tehlikeye sokan durumlardan kaynaklandığını savunmuş (Geçtan, 1993) ve bu durumun, başkaları ile sağlam ilişkiler kurularak aşılabileceğini ifade etmiştir (Burger, 2006).
- **Fromm:** Fromm, bireyin yaşadığı çaresizlik ve çevreye yabancılaşma duygularının, 'kültürel bir olay' olarak nitelendirdiği kaygı üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Sıkıntının, sevgi ve yakınlık bakımından kabullenme ile özgürlük

arasındaki çatışmadan kaynaklandığını savunan Fromm, bununla birlikte, bastırılmış şiddet ve düşmanlık duygularının da, büyük bir sıklıkla kaygıya yol açtığını ileri sürmüştür (Karadeniz, 2005).

- **Horney:** Kaygı ile ilgili bazı deneyimlerin bilinçaltı çatışmalardan kaynaklandığını savunan Freud'cu görüşü takip etmekle birlikte Horney, bundan farklı olarak, bu süreçte kişilerarası ilişkilerin ve kültürün daha belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda Horney, bilinçaltı dürtülerin kaygıyı tetiklediğini; ancak, kaygının özellikle bu dürtüler kültürel ölçütlerle çatıştıkları zaman yaşandığını ifade etmiştir (Burger, 2006). Çocukluk dönemi kaygılarının, sonraki yıllar zincirine temel oluşturduğunu kabul eden Horney, Freud'un, yetişkin insan kaygısının, çocukluk kaygısının yinelenmesi olduğu şeklindeki görüşüne katılmaz (Geçtan, 1993). Horney'e göre, anne-baba-çocuk ilişkisindeki olumsuz yaşantılar ve tutumlar, çocukta kaygıya neden olmaktadır. Bu bağlamda güvensizlik ve kaygı yaşayan çocuk, yalnızlık ve çaresizlik duyguları ile baş edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirir ve bunları yetişkinlik döneminde de kullanmaya devam eder (Karahana ve Sardoğan, 2004).

b. Diğer

- **Davranışçı Teori:** Davranışçı teoriye göre kaygı, organizmanın belli bazı çevresel faktörlere gösterdiği şartlanmış bir cevaptır (Tural, 2010). Dolayısıyla kaygı, öğrenme sonucu ortaya çıkar. Koşullu bir uyaran, koşulsuz bir uyaranla sık olarak etkileşirse, koşullu bir tepki olarak kaygı gelişir. Birey, kaygı uyaranından uzak durarak kaygıyı azaltmaya ve gidermeye çalışır (Karadeniz, 2005).
- **Bilişsel Teori:** Beck, Emery ve Mathews gibi bilişsel yaklaşımçılar, olayların kendisini değil, bireylerin bu olayları algılama ve yorumlama şeklini kaygının nedeni olarak göstermişlerdir (Karadeniz, 2005). Bu teoriye göre, bireyde bulunan yanlış ve çarpık davranış kalıpları, hatalı yorumlara ve davranışlara yol açabilmektedir. Böylesi bireyler, tehlikeyi ya da oluşabilecek zararı abartma, problemlerle başa çıkma becerilerini ise küçük görme eğilimindedirler (Tural, 2010).

- **Varoluşçu Teori:** Varoluşçu teori, bireyin, yaşamın anlamsızlığının farkına vardığını ve bunun gerçek ölüm korkusundan bile daha rahatsız edici olduğunu; dolayısıyla, bu anlamsızlığa tepki olarak kaygının ortaya çıktığını savunmaktadır (Tural, 2010).

Varoluşçu teorinin temsilcilerinden Kierkegaard (2006), kaygının nesnesinin ‘hiçlik’ olduğunu ifade etmiştir. Yalom ise, ‘ölüm, özgürlük ve sorumluluk, yalıtım ve anlamsızlık’ şeklinde ortaya koyduğu dört nihai kaygıyı, yaşamın vazgeçilmezleri olarak göstermiştir. Yalom’a göre, birey, bu gerçeklerden birisiyle karşılaşıncı çatışma yaşar (Karahana ve Sardoğan, 2004).

c. Spielberger’in Durumluk-Sürekli Kaygı Teorisi

Durumluk ve sürekli kaygı kavramları, ilk olarak Cattell ve Scheier (1961) tarafından tanımlanmıştır (Gaudry ve diğ., 1975). Yazarlar, faktör analizi yoluyla, ‘sürekli kaygı’ ya da ‘kronik kaygı’ ve ‘durumluk kaygı’ ya da ‘akut kaygı’ olarak ifade ettikleri iki farklı kaygı yapısı ortaya koymuşlardır (Endler ve diğ., 1976). Spielberger daha sonra bu kavramları rafine etmiş ve işlemsel yönetimleri için prosedürler belirlemiştir (Gaudry ve diğ., 1975). Bu teorik kavramsallaştırma rehberliğinde geliştirilen ‘Spielberger, Gorsuch ve Lushene (1970) Durumluk-Sürekli Kaygı Ölçeği’, kaygının bu iki boyutuna, güvenilir ve kolayca uygulanabilen ölçüm sağlamaktadır (Blankstein, 1976). Spielberger’e (1966) göre, kaygı yazınında göze çarpan çelişki ve karmaşa, iki kaygı yapısı arasında kavramsal ve ampirik farklılığın belirlenmemesinden kaynaklanmaktadır (Hodges, 1968; Kantor ve diğ., 2001). Bu bağlamda ‘**durumluk kaygı**’; belli bir zamanda öznel gerginlik, evham (kuruntu) duyguları ve otonom sinir sistemi uyarılması ile karakterize geçici bir duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Spielberger ve diğ., 1970; Gaudry ve diğ., 1975; Kocovski ve diğ., 2004:165; Spielberger ve Reheiser, 2009:276). Dolayısıyla Spielberger’e (1983) göre, tehlikeli ya da tehdit edici durumlarda mücadele ederken söz konusu olan (Tovilovic ve diğ., 2009:492) durumluk kaygı, insan organizmasının geçici ve kısa duygusal durumudur (Spielberger ve diğ., 1970). Durumluk kaygı değişkendir ve bireyin üzerindeki stresörlerin bir fonksiyonudur. Durumluk kaygı düzeyi, gerçek (nesnel) tehlike ne olursa olsun, birey tarafından tehdit edici olarak algılanan durumlarda yüksektir. Stresli olmayan veya mevcut tehlikenin

tehdit edici olarak algılanmadığı koşullarda, durumluk kaygı düzeyinin düşük olması söz konusudur (Barnes ve diğ., 2002).

‘Sürekli kaygı’ ise; zaman içinde tezahür etmiş kaygı durumları olarak yansıtılan kaygı eğiliminde ve gelecekte yaşanabilecek durumluk kaygı olasılığında, göreceli olarak sabit bireysel farklılıklar olarak tanımlanmıştır (Spielberger ve diğ., 1970; Spielberger, 1972; Miguel-Tobal ve González-Ordi, 2005; Spielberger ve Reheiser, 2009). Bir başka ifade ile sürekli kaygı; tehdit edici bir koşulda artan durumluk kaygıya cevap verme eğilimindeki sabit bireysel farklılıklardır. Kaygılı bir şekilde tepki gösterme eğilimi, Eysenck (1970) tarafından ‘nevrotizm’, Spielberger (1966) tarafından ise ‘sürekli kaygı’ terimleri ile ifade edilmiştir (Tovilovic ve diğ., 2009). Tehdit edici koşullarda vücudun doğal savunma mekanizmalarını harekete geçirmesi ve böylece yaşam şansını arttırması nedeniyle sürekli kaygı uyumsaldır (Taylor ve diğ., 2009).

Sürekli ve durumluk kaygı arasındaki kavramsal farkın, potansiyel ve kinetik enerji arasındaki farkla benzer olduğu ifade edilmektedir (Tovilovic ve diğ., 2009). Sürekli kaygı, sabit ve devamlı bir kişilik özelliğidir. Durumluk kaygı ise, bireyin belli bir koşulda yaşadığı kaygıdır (Spielberger ve diğ., 1970; Spielberger, 1972; Gaudry ve diğ., 1975; Endler ve diğ., 1976; Spielberger, 1983; Kantor ve diğ., 2001; Almerigogna ve diğ., 2006; Tovilovic ve diğ., 2009).

Aralarındaki bu kavramsal farka rağmen, durumluk ve sürekli kaygı arasında, ampirik açıdan pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Muschalla ve diğ., 2010). Spielberger (1972), yüksek düzeyde sürekli kaygıya sahip bireylerin, tehdit edici koşullarda daha fazla durumluk kaygı yaşayacaklarını ileri sürmüştür (Endler ve diğ., 1976). Buna göre, sürekli kaygı düzeyi yüksek olan bireyler, düşük olanlara göre, stresten daha kolay ve daha fazla incinirler; dolayısıyla, durumluk kaygıyı hem daha sık, hem daha şiddetli yaşarlar (Yıldız ve diğ., 2007). Öte yandan, tehdit edici olmayan nötr koşullarda, yüksek ve düşük düzeyde sürekli kaygıya sahip bireyler arasında durumluk kaygı farklılıkları beklenmemektedir. Bu bağlamda Endler ve arkadaşları (1976), tehlikesiz veya nötr koşullarda, durumluk ve sürekli kaygının göreceli olarak birbirlerinden bağımsız yapılar olabileceğini ifade etmişlerdir.

3.4. Kaygı Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

'Kaygı' ve 'korku' kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılır (Epstein, 1986:274). Oysa bu iki kavram, kaynakları, yoğunlukları ve devam süreleri açısından birbirlerinden farklıdır (Aydın, 2009). Epstein'e (1986) göre, sadece tehdit tarafından değil; ayrıca, yüksek düzeyde uyarım ve engellenme gibi diğer kaynaklar tarafından da üretilebilmesi nedeniyle kaygı kavramı, korku kavramından daha geniş kapsamlıdır. Blanchard ve Blanchard (2005) da, sıklıkla korku ile ilgi kurmasına rağmen kaygının, belirsiz olaylara ilişkin endişeleri içeren ek ayrıntılara sahip olması nedeniyle, korkudan daha geniş bir kavram olabileceğini ima etmişlerdir.

Kaygı ve korku arasındaki farklılıkları şöyle ifade etmek mümkündür:

- Korku sözcüğü, korku nedenlerinin bilindiği haller için kullanılır (Morgan, 2005:228). Genellikle yakın bir tehdit tarafından ortaya çıkartılan net bir nesnesi olan korkuda, söz konusu nesne veya olay ile itici sonuç arasında öğrenilmiş bir ilişki geliştirilir. Belirli bir ipucu ile bağlantılı olmayabilen kaygı ise (Craig ve Chamberlain, 2009), açık ve mevcut tehlikeden ziyade, potansiyel tehlikeye karşı tepkidir (Blanchard ve Blanchard, 2005).
- Potansiyel tehlikeden kaçma güdüsüne sahip olması ve eylem için hem fiziksel hem de bilişsel hareketlenmeyi sağlaması dolayısıyla korku (Antony, 2001), organizmanın söz konusu tehlikeli durumu terk etmesine neden olur (aktif kaçınma). Kaygı ise, organizmanın tehlikeli duruma girmesine izin verir (ihtiyatlı risk değerlendirmesi, yaklaşma davranışı) veya onu böyle bir duruma girmekten alıkoyar (pasif kaçınma) (McNaughton ve Zangrossi, 2008).
- Kaygı; yüksek negatif duygulanım ile karakterize (Antony, 2001), gelecekte bir zamanda olumsuz olay ya da sonuç beklentisi ile ilgili (Craig ve Chamberlain, 2009) duygusal durumdur. Korku ise; dışarıdan gelen bir tehlikeye karşı olan duygusal tepkidir (Öztürk, 1990). Bu nedenle kaygı, korkuya göre daha gelecek yönelimlidir (Craig ve Chamberlain, 2009).

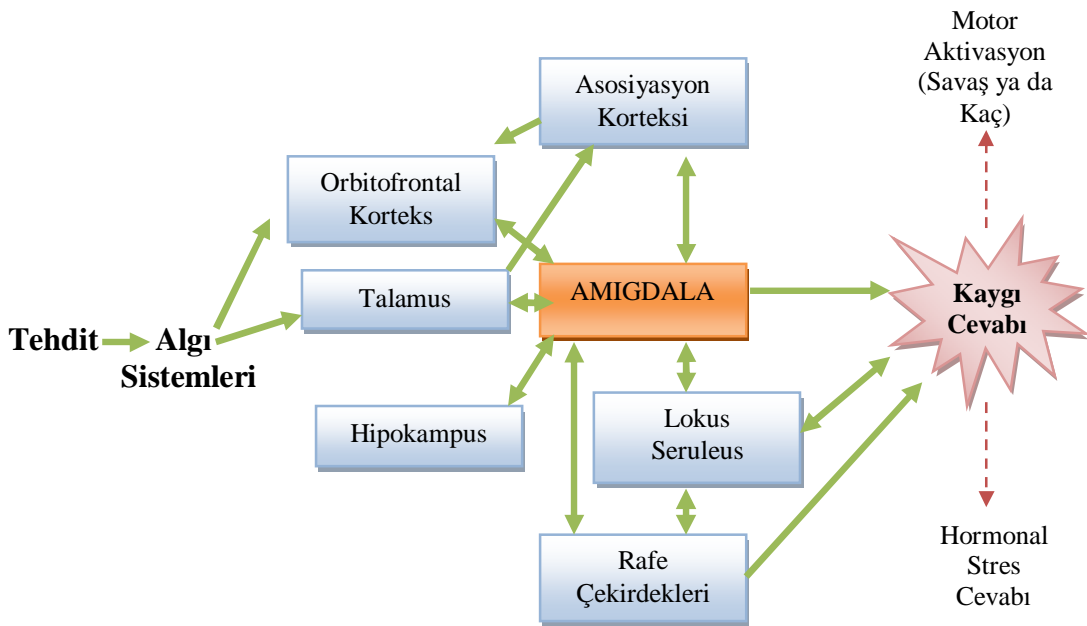
Aralarında kavramsal farklılık olmakla birlikte, hem kaygıda hem de korkuda otonom uyarılma vardır (Blanchard ve Blanchard, 2005:64). Ayrıca, geçmişte kaygının sıklıkla

korku ve panik ile tümleştirilmesi, ‘fobiler’, ‘panik’ ve ‘yaygın kaygı’nın, tek bir ‘kaygı bozuklukları’ grubunun kapsamına alındığı güncel klinik sınıflandırmalarda da (DSM) devam etmektedir (McNaughton ve Zangrossi, 2008).

3.5. Kaygının Nörobiyolojisi

Normal ve anormal kaygı, esas olarak merkezi sinir sisteminden kaynaklanmaktadır. ‘Çatışmaya bilişsel ve duygusal yaklaşım’ konusunda da (Bkz. s.64 Şekil 8) ifade edildiği gibi, talamus, hipotalamus, pineal bez, hipofiz ve amigdala gibi önemli nöroanatomik yapıları içeren limbik sistem, beyinde bellek ve duygu durum değişikliklerinden sorumlu olan bölgedir. Bu sistem içerisinde amigdala, korku ve kaygı oluşumunda en önemli role sahip nöroanatomik yapıdır (Uzby, 2002; Uzby, 2004; Foot ve Koszycki, 2004). Amigdalanın, hem insanlarda hem de deney hayvanlarında tehdit süreçlemesinde merkezi bir bileşen olduğu ve çeşitli tehdit düzeylerindeki uyarıların, amigdalanın farklı şekillerde hareketlenmesine yol açtığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, amigdalanın duygusal uyarıların bilinçli ya da bilinçsiz işleyebilmesi konusu halen tartışmalıdır (Etkin ve diğ., 2004). Şekil 11, yukarıda ifade edilen nöroanatomik yapılar arasındaki etkileşim sonucunda kaygı cevabının oluşumunu göstermektedir.

Şekil 11: Kaygı ve korkunun işlevsel nöroanatomisi



Kaynak: Eşel (2003:79)’den uyarlanmıştır.

3.6. Kaygının Nedenleri

Kaygı, bazı insanlarda, yavaş yavaş gelişen uzun dönem stresten sonra; bazı insanlarda, yaşamlarının yönünü kesin olarak kontrol edemediklerini hissettiklerinde; bazı insanlarda, geçmişte yaşadıkları stresli olaylarla gelecekte de karşı karşıya gelmekten tedirgin olduklarında; bazılarında ise genetik bir yatkınlık dolayısıyla ortaya çıkar. Bu bağlamda, kaygının tek bir nedeni yoktur (Cüceloğlu, 1999).

Kaygının nedenlerini, 'bireysel' ve 'örgütsel' olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür:

3.6.1. Bireysel Nedenler

Kaygının birçok bireysel nedeni bulunmaktadır:

- Psikoloji okullarının geliştirdikleri teoriler, kaygı için çeşitli nedenler ortaya koymuşlardır. Bunlardan *psikoanalitik teori*, kaygının nedeni olarak; benlik ile alt benlik ya da benlik ile üst benlik arasındaki iç çatışmaları gösterir. Benlik, çözemediği ya da bastıramadığı çatışmayı tehlike olarak algılar ve bütün bu süreç bilinçaltında yaşanır. Bilinç alanında ise kaygı ortaya çıkar. *Davranışçı teoriye* göre kaygı, öğrenme sonucu oluşur. *Bilişsel teoriye* göre ise kaygı, olayların birey tarafından nasıl algılandığına ve yorumlandığına bağlı olarak gelişir. Buna göre, olayların çarpıtılmış düşünce örüntüleri ile algılanması sonucu kaygı ortaya çıkar (Ünal, 2008). Akılcı olmayan inanışlar, çeşitli kaygı bozuklukları ile olduğu gibi, durumluk ve sürekli kaygı ile de ilişkilidir (Vandervoort ve diğ., 1999).
- **Yaş:** Kendisine özgü gelişimsel özellikleri olan her yaş, kaygı için önemli bir faktördür. Dolayısıyla kaygı, her yaşa ve döneme göre farklılıklar göstermektedir (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2000). Bebeklik döneminde anneden ayrılma kaygısı, okul döneminde okul ve sınav kaygıları, ergenlik döneminde fiziksel görünüme ilişkin kaygılar, çalışma yaşamında yetersizlik kaygıları, bu farklılıklara örnek gösterilebilir.
- **Cinsiyet:** Dowbiggin'e (2009) göre, hem kadınlar hem de erkekler kaygı duygusunu yaşamakla birlikte, kadınlar, strese erkeklere göre daha fazla

bedensel tepki gösterirler. Kadınların, güçlü duygulara gösterdikleri bu bedensel tepkinin nedeni genetik olabilir. Armstrong ve Khawaja da (2002), yazında kaygı bozukluklarının yaygınlık oranının, kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

- **Anne-Baba Tutumları:** Kaygı, kökenini yaşamın ilk yıllarından almaktadır. Çocukluk döneminde anne-babaların verdikleri cezaya eşlik eden itici davranışları, aşırı koruyucu yaklaşımları, tutarsızlıkları, uyguladıkları fiziksel ve psikolojik baskı, boşanmış ailelerde yaşanan çekişmeler, ergenlik döneminde diğer yetişkinlerin alaycı tutumları, maruz kalınan aşırı reddedici, küçük düşürücü davranışlar, çocukta kaygının oluşmasına neden olabilmektedir (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2000).
- **Uyarıcı Genellemesi:** Belli bir duruma bir davranımda bulunmayı öğrenen birey, bu davranımı benzer bütün durumlara uygulamayı da öğrenir. Uyarıcı genellemesi, farkında olmadan gelişir (Morgan, 2005).
- **Genetik:** Eysenck'e (1986) göre, yaşamı veya organik bütünlüğü tehdit edici olarak algılanan uyaranların ya da diğer uyaranların varlığında, bireylerin korkuyu yaşama dereceleri birbirlerinden farklıdır. Yaşanan korkunun şiddeti ve süresi, faaliyetleri beyin tarafından koordine edilen otonom sistem tarafından belirlenir ki bu durum, bireyin yapısının çok genli yönüne dayanır. Legrand ve arkadaşları (1999) ile Zavos ve arkadaşları da (2010), kaygıya genetik bir eğilimin söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda durumluk ve sürekli kaygı, genetik ve çevresel bileşenler ile açıklanabilir. Sürekli kaygı, tehdit edici koşullarda durumluk kaygı aracılığıyla ifade edildiğinde, aralarındaki ilişki, genetik eğilim ve bir çevresel stresör arasındaki etkileşim sürecini temsil edebilir (Lau ve diğ., 2006).
- **Benlik Saygısı Tehditleri:** Epstein'a (1986) göre, insan ile hayvan arasındaki ana farklardan birisi, kaygının hayvanda temel olarak yaşamın ya da organların; insanda ise, benliğin tehdit edilmesinin sonucu ortaya çıkmasıdır. Sandy ve arkadaşları (2006) da, bireyin temel güvenliğinin, benlik kavramının, benlik

saygısının ya da sosyal kimliğinin tehdit edilmesi durumunda, kaygının yükselme eğilimi göstereceğini ifade etmişlerdir.

- **Diğer:** Bireyin kapasitesinin üzerinde performans gerektiren zorluklar, fiziksel zarar tehditleri (Metin ve diğ., 2008), durumun tehdit edici ya da tehlikeli olarak algılanması (Miguel-Tobal ve González-Ordi, 2005), desteğin geri çekilmesi, negatif sonuç beklentisi, belirsizlik (Aydın, 2009), fiziksel faktörler (örneğin, bedensel işlevleri kontrol eden tiroid bezinin aşırı çalışması) (Cüceloğlu, 1999; DiTomasso ve diğ., 2009), bazı anti-depresan ilaçların yan etkileri (Cüceloğlu, 1999), toksik maddeler, uzun süreli stres, yaşlanma, sağlık durumundaki ve yaşam koşullarındaki değişiklikler de (DiTomasso ve diğ., 2009), kaygının diğer nedenleri arasında görülebilir.

3.6.2. Örgütsel Nedenler

Çalışanın genel iyiliği ve sağlığı üzerinde, bir yandan sosyal destek, kimlik ve benlik saygısı sağlayarak pozitif, diğer yandan da kaygı düzeyini arttırarak negatif etkilerde bulunabilen iş yeri, yaşamda önemli bir alandır (Muschalla ve diğ., 2010). Bu bağlamda iş ortamı, bir yönü ile hayal kırıklığı (engellenme) ve kaygı kaynağı olabilir (Greenglass ve diğ., 2003).

Örgütlerde kaygıya neden olan faktörleri şöyle ifade etmek mümkündür:

- Grup içi ortamda genel kaygı, grup üyelerine yabancılık, düşmanlık, kendini tanıtmama endişeleri ve güvensizlik gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Dovidio ve Hebl, 2005).
- Rol belirsizliği ve öznel iş yükünün, kaygı ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Caplan ve Jones, 1975). Özellikle liderlik konumunda aşırı yüklenmeye yol açabilen yüksek sorumluluk ve iş yükünün, kaygıyı uyarıcı olması söz konusudur (Muschalla ve diğ., 2010).
- Vardiya, iş baskısı, sağlığı tehdit edebilecek tehlikeli ortamlarda çalışmak, sosyal izolasyon vb. faktörler kaygıyı arttırabilir (Demir, 2005).

- İş yerinin standartları ve beklentileri yetersizlik kaygısına; denetim ve yaptırımlar da, üstlere karşı sosyal kaygıya neden olabilir. Meslektaşlar arasındaki rekabet ise zulüm korkusunu uyarır (Muschalla ve diğ., 2010).
- Kaygı, görev ile ilgili ortamın şartlarından veya görevin içeriğinden kaynaklanabilir (Schell ve Grasha, 2000).
- Kişilerarası çatışmanın, kaygıyı arttıran bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Wang ve diğ., 2007). Çatışma meydana geldiğinde nedene ilişkin atıflarda bulunan bireyin, durumu en azından bir miktar tehdit edici ya da kaygı arttırıcı olarak değerlendirmesi oldukça muhtemeldir (Spector ve Bruk-Lee, 2008).

Hamner ve Organ'a göre (1978), yukarıda ifade edilen faktörlere ek olarak, örgütlerde kaygı nedenleri şunlardır (Ekşi, 2006):

- Sık sık meydana gelen ve planları altüst eden değişimler,
- İş güvencesinin olmayışı,
- İş ile ilgili geribildirim olmayışı,
- Performansın, başarı ve başarısızlık olarak fazla görünür oluşu,
- Örgütün ekonomik ortamının değişkenliği.

Kaygıya neden olan faktörlerin belirlenmesi ve kontrol edilmesi durumunda, kaygının negatif sonuçlarından da kaçınılabılır (Aydın, 2009).

3.7. Kaygı Belirtileri

Kaygının, tip ve yoğunluk açısından duruma göre ve bireyden bireye değişebilmekle birlikte, fiziksel, davranışsal ve bilişsel tepkilerle ifade bulan bazı belirtileri vardır (Huberty, 2004).

1. **Fiziksel Belirtiler:** Organizmanın kaygı ve strese karşı gösterdiği fizyolojik tepkiler, otonom sinir sisteminin kontrolündedirler (Demir, 2005). Bu tepkiler, özellikle sempatik faaliyetteki artışa bağlı olarak ortaya çıkarlar (Uzday, 2002). Stres ve kaygı durumunda, organizmada nöroendokrin mekanizmaları harekete

geçer. Bu mekanizmaların etkisi ile sempatik sinir sistemi uyarılır; damarlarda büzülme, kalp atım hızı ve kasılma gücünde artma söz konusu olur. Bunun sonucunda ise, kan hacmi ve kan basıncı yükselir (Demir, 2005). Bu bağlamda kaygının fiziksel belirtileri; çarpıntı, tansiyon değişiklikleri, soluk renk veya yüzde kızarma, aşırı nefes alma, yutma güçlüğü, bulantı, kusma, ishal, karın ağrısı, sık idrara çıkma, terleme, soğukluk, titreme, karıncalanma, uyuşma, baş dönmesi, bayılma hissi ve bayılma, kas gerginliği, yorgunluk, uykuya dalmada güçlük, boğulma hissi (Ünsal, 2007), göz bebeklerinde genişleme, ağız kuruması (Öztürk, 1990:39), baş ağrısı, göğüs ağrısı (Özdemir ve diğ., 2001) ve irkilme (Uzbay, 2002) olarak ifade edilmektedir.

2. **Psikolojik Belirtiler:** Önemli ölçüde bireysel değişkenlik gösteren psikolojik belirtiler (Uzbay, 2002); sıkıntı, heyecan, aniden çok kötü bir şey olacaktıymış hissi (Ünsal, 2007), aşırı sinirlilik (Uzbay, 2002), kuruntu, korku, panik (Özdemir ve diğ., 2001) şeklinde belirtilmektedir.
3. **Davranışsal Belirtiler:** Hiperaktivite, motor engellenme, kekeleme ve diğer sözel bozukluklar, tekrarlayan hareketler ve kaçınma, kaygıya davranışsal tepkilerdir (Miguel-Tobal ve González-Ordi, 2005).

3.8. Kaygının Etkileri

Kaygının etkilerini, ‘bireysel’ ve ‘örgütsel’ olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

3.8.1. Bireysel Etkiler

Kaygının bireysel etkileri genel olarak şöyle ifade edilebilir:

- Freud’un ‘tehlike işareti teorisi’, bireyin, potansiyel olarak zararlı durumlarla daha etkin şekilde mücadele etmesine yardım eden davranışlarını güdülemede, kaygının uyumsal yararını vurgular (Spielberger ve Reheiser, 2009). Bu bağlamda, orta düzeyde kaygının yararlı olabildiği ve bireyi, bir şeyler yapması gereken durumlara karşı uyarabildiği ifade edilmektedir (Huberty, 2004). Ancak, aşırı ve kontrolsüz kaygı ve korku formları uyumsuzdur (Neumann ve diğ., 2010).

- Sosyal kaçınma ve etkileşim kaygısı, ‘bireyin bütün kimliği hakkındaki içsel ve sabit öz-atıflarından kaynaklanan genel negatif duygusal durum’ olarak tanımlanan ‘utanma’nın öncüsüdürler. Utanma deneyimi bireyi, kişilerarası durumlardan saklanma veya kaçmaya güdüler (Lutwak ve Ferrari, 1997).
- Depresyon ve kaygı puanları arasındaki ilişki genellikle yüksektir (Kocovski ve diğ., 2004). Bu bağlamda kaygının, depresyon oluşumuna katkıda bulunduğu kabul edilmektedir (Spielberger ve Reheiser, 2009).
- Kaygının, davranışsal ve biyolojik nedenlerle, fiziksel hastalıkların seyri üzerinde ters etkiye sahip olması söz konusudur (Sobel ve Markov, 2005). Bu bağlamda, yüksek düzeyde sürekli kaygıya sahip hastaların, düşük düzeyde sürekli kaygılı hastalara oranla ameliyat sonrası daha yavaş iyileştikleri ve daha çok ağrı ve rahatsızlık sergiledikleri ifade edilmektedir (Muris ve diğ., 1998). Benzer şekilde Tang ve Gibson da (2008), daha yüksek durumluk kaygının, ağrı yoğunluğunun artmasına yol açtığını belirlemişlerdir.
- Freud, kaygının neden olduğu güvensizliğin, keşifçi davranışları teşvik ettiğini ileri sürmüştür; böylece merakı kaygı ile ilişkilendirmiştir (Spielberger ve Reheiser, 2009).
- Kaygı ve saldırganlık arasında ilişki olabileceği ifade edilmektedir. Bu konuda Gray (1987), eş zamanlı kaygının, bireyin tehdit algıladığında ya da başka birisinden zarar gördüğünde ve kendisini koruma arayışına girdiğinde düşmanından önce saldırmasıyla, savunmacı saldırganlığın artmasına hizmet edebileceğini ileri sürmüştür (Ialongo ve diğ., 1996).

Öte yandan, büyük olasılıkla beyin yolları arasındaki örtüşmeye dayalı olmasına rağmen, kaygı ve saldırganlık arasındaki karmaşık etkileşim net değildir. Kaygı ve saldırganlık her zaman birlikte görülmez; ancak, hayvan modelleri çalışmaları ile elde edilen sonuçlara dayanarak; genetik faktörler, kötü erken yaşam stresleri, depresyon ve kaygı bozuklukları, engelleme, kışkırtma vb. manipülatif müdahaleler, bu iki kavram arasındaki ilişkinin genel nedenleri olarak değerlendirilebilir (Neumann ve diğ., 2010).

3.8.2. Örgütsel Etkiler

Çok çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmesi dolayısıyla sağaltımı son derece güç olan kaygı, iş yaşamında verimi negatif etkileyen ve bireylerin iş gücünü büyük ölçüde azaltan önemli faktörlerden birisidir (Metin ve diğ., 2008).

Kaygının örgütsel etkileri genel olarak şöyle ifade edilebilir:

- Örgütlerde gruplar arası yüksek kaygıya baskın tepkinin, ‘kaçınma’ veya ‘şüphe’ olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu kaygının bir başka sonucu olan bilgi işleme önyargıları, bireylerin negatif nitelikleri ve güdüleri diğer birey ve gruplara atfetmeleri dolayısıyla, gruplar arası çatışmaları yükseltebilir (Thomas ve Chrobot-Mason, 2005). Spector ve Bruk-Lee de (2008), yüksek sürekli kaygı düzeyine sahip iş görenlerin çevrelerini stresli olarak algılama eğilimleri nedeniyle, sürekli kaygı ile örgütsel çatışma arasında ilişki olabileceğini ifade etmişlerdir.

Öte yandan, kişilerarası düşmanlık dolayısıyla ortaya çıkan kaygı da, iş görenlerin çalışma etkinliklerinin düşmesine ve yetersiz ürün üretmelerine neden olabilir (Jackson ve diğ., 2002).

Özetle; kaygı, hem örgütsel çatışmaya yol açabilmekte, hem de örgütsel çatışmanın sonucu olarak ortaya çıkıp, iş görenlerin verimliliği üzerinde negatif etkilerde bulunabilmektedir.

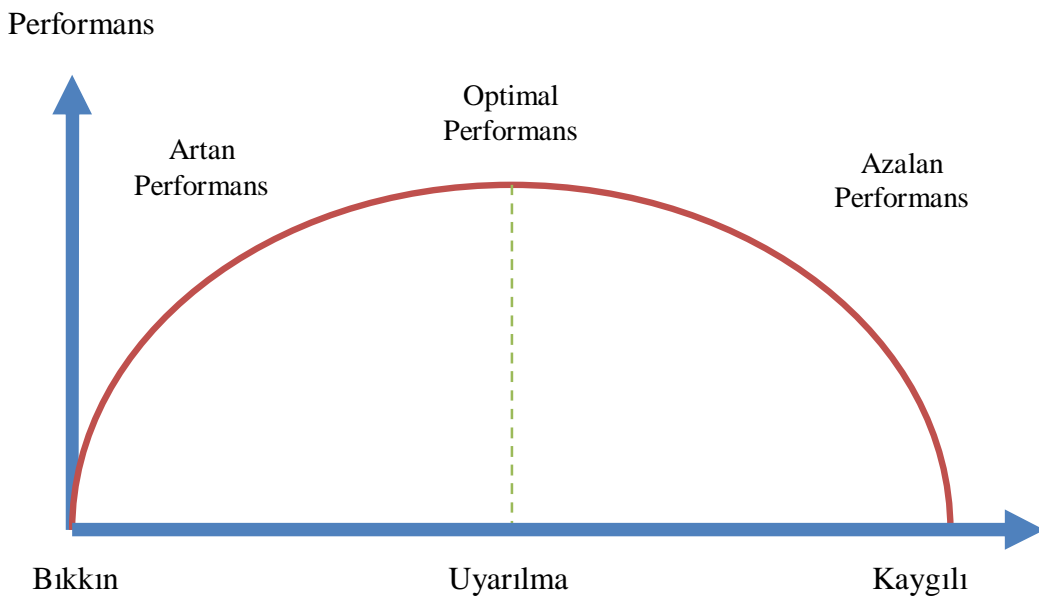
- Kaygı, tükenmişliğe, iş tatminsizliğine ve iş kazalarına neden olabilir (Pıçakçıefe, 2010).
- Bilişsel etkinlik ile ilgili en önemli bulgulardan birisi olan ‘Yerkes-Dodson Yasası (1908)’, bilişsel uyarılma ile performans arasında ‘U’ şeklinde bir ilişki öngörür (Şekil 12). Bu yasa, optimal performansın; görev amaçlarının, geribildirim izlemesinin ve uygun kaynak tahsisinin kurulumuna imkan veren orta düzeyde bir psikolojik uyarılma ile elde edilebileceğini (Craig ve Chamberlain, 2009), çok düşük ya da çok yüksek uyarılmanın, performansa zarar verebileceğini ifade etmektedir (McNally, 2002). Bu bağlamda, bilişsel

uyarılmanın performansı arttırdığı; ancak bir noktadan sonra, ters etkiye bulunduğu düşünülebilir (Craig ve Chamberlain, 2009).

Bilişsel uyarılma içeren kaygı da, performans ile hem pozitif hem de negatif bir ilişki içinde bulunmuştur (Sonntag, 2002). Örneğin El-Anzi (2005), kaygının, öğrenme ve yüksek akademik başarı için hem bir güdü, hem de bir engel olarak kabul edilebileceğini; belirli bir dereceye kadar kaygının akademik başarıyı arttırdığını; fakat bu derecenin ötesine geçildiğinde negatif bir etkinin söz konusu olduğunu ifade etmiştir. Byrne'nin (2000) yaptığı çalışma, belli bir dereceye kadar kaygının farkındalık ve performansı arttırdığını, yüksek kaygının ise çeşitli psikolojik sorunlara katkı yaptığını ortaya koymuştur. Leon ve Revelle de (1985), kaygı düzeyi arttıkça, soyut akıl yürütme görevlerindeki performansın bozulduğunu; hem durumluk hem de sürekli kaygı için genelleştirilebilecek bu ilişkinin, performansın hızını ve doğruluğunu etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan kaygı, performansı etkilemede diğer psiko-sosyal değişkenlerle uyumlu bir şekilde çalışabilir. Ancak, diğer değişkenler baskın olduğunda, kaygının etkisi maskelenebilir (Schell ve Grasha, 2000).

Şekil 12: Bilişsel uyarılma ile performans arasındaki ilişki



Kaynak: Craig ve Chamberlain (2009:90)'den uyarlanmıştır.

Kaygı, korku ve stresle bağlantılı olan ve psikolojik uyarılma içeren örgütsel çatışma ile performans ve etkinlik arasındaki ilişkinin de bir ‘ters-U’ fonksiyonu şeklinde olması beklenebilir (Bkz. s. 38 Şekil 3) (Marquis ve Huston, 2000:350; Rahim, 2001:197-198).

3.9. Kaygı ve Kültür

Fiziksel tehlike karşısında verilen tepkinin, tüm kültürlerde korku ve kaygı ile ilişkili görülmesi örneğinde olduğu gibi, duygunun bazı yönleri evrensel kabul edilir. Ancak, belirli bir evrenselliğin ötesinde, duygu deneyiminde kültürel çeşitlilik için birçok kaynak vardır. Geçmiş olayları, değerlendirmeleri ve davranış ifadelerini kapsayan duygusal deneyimler, kültürel modellerden etkilenir (Varela, 2009). Zira insanlar, deneyim, yorumlama ve faaliyetin söz konusu olduğu, görünmeyen güçler ve akımlardan oluşan bir bağlamda yaşarlar (Salzman, 2001). Bu çerçevede, ‘Psikiyatride Tanısal ve İstatistiksel Rehber Kitabı’nın üçüncü baskısında (DSM-III) yer alan kaygı bozuklukları, dördüncü baskının düzeltilmiş nüshasında (DSM-IV-TR) tüm toplumlar için evrensel bir şekilde tanımlanmakla birlikte, görülme sıklıkları ve bulguları yönünden kültürel özellikler gösterebilecekleri ifade edilmektedir (Lewis-Fernández ve diğ., 2009).

Tüm insanlar için en yaygın psikolojik belirtilerden birisi olan kaygının (Xie ve diğ., 2008) ifadesi, kültürler arasında farklılaşır. Kültürler arası tıbbi ve psikiyatrik yazında, kaygıya ve diğer negatif duygulara ilişkin şikayetler, ‘sıkıntı deyimi’ olarak görülür. Bu terim, insanların, sıkıntılarını başkalarına anlamlı şekillerde nasıl ilettiklerini ifade etmek için kullanılır. Dolayısıyla, kaygı veya kaygı bozukluklarının nedenleri; psikolojik tepkisellik, geçmiş olaylar, bu olayların birey tarafından değerlendirilmesi ve kendisi ya da başkaları tarafından etiketlenmesi gibi çoklu değişkenlerden etkilenir. Kültürler arası yaklaşımlar, bireylerin kendi tepkilerini etiketlemesi yolunun, sosyal gerçekliklerinden temel aldığı ve bunun da kültür bağlamında farklılaştığını vurgularlar (Friedman, 2001).

Öte yandan, antik batı ve Uzakdoğu Asya felsefeleri arasında insanlık tarihinin ilk zamanlarından beri süregelen farklılıklar doğrultusunda (Chiao ve Blizinsky, 2010) benliğin doğasının değişiklik göstermesi, benlik için tehdit oluşturacak durumların

çeşitlenmesine neden olmaktadır. Sosyal dışlanma olasılığı benliğe karşı tehdit olarak algılanmakla birlikte, batı kültürlerinde bağımsız, doğu kültürlerinde ise bağımlı bir olgu olarak kabul edilen ve bireyi sosyal grup ile ilişkilendirmede önemli bir işleve sahip olan benliğin yorumlanmasındaki söz konusu farklılaşma, sosyal kaygıyı oluşturan bağlamlarda da farklılaşmaya yol açmaktadır. Dolayısıyla, batı kültürlerinde, diğerleri tarafından ‘negatif değerlendirilme korkusu’; doğu kültürlerinde ise ‘uygun olmama korkusu’ ya da ‘diğerlerini gücendirme korkusu’, sosyal durumlarda göreceli olarak daha önemli görülmektedir (Thakker ve Durrant, 2001). Kim ve Markman da (2004), sosyal kaygı düzeyinin, birey yönelimli kültürlerle kıyasla toplum yönelimli kültürlerde daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Sıkı normlar ve beklentilerin bireyler üzerindeki etkilerini vurgulayarak kaygı ile kültür arasındaki ilişkiye alternatif bir açıklama getiren Varela (2009), böylesi norm ve beklentilerin çok bulunduğu ve bunlardan sapmaların birçok ağır sonuca yol açabildiği kolektivist kültürlerde, kaygı düzeyinin daha yüksek olabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda Varela (2009), otonomi ve dışa dönüklüğü ön plana çıkarması dolayısıyla birliği bozan davranış problemlerine sahip olabilen bireyci kültürlerle göre; öz-kontrolün, duygusal kısıtlamanın, sosyal norm ve yasaklara uyumun önemli bulunduğu kolektivist kültürlerde, utangaçlık, kaygı, korku gibi içselleştirme davranışlarının daha çok görülebildiğini belirtmiştir. Zira bu tip davranışlar, duygu ifade şekli olarak değerli kabul edilir. Benzer şekilde Heinrich ve arkadaşları (2006), kolektivist kültürlerde sosyal kurallara uymayan bireylerin, gruptan dışlanma gibi sosyal yaptırımlarla tehdit edildiklerini ifade etmişlerdir. Zhou ve arkadaşları da (2008), Çin kültüründe düzeni bozan veya çatışmaya yol açan herhangi bir davranışın, suçluluk ya da utanç aracılığıyla vazgeçirilmesi dolayısıyla, kolektivist kültürlerin, bireyci kültürlerle kıyasla sosyal kaygıya daha eğilimli olduklarını belirtmişlerdir.

Kültürler arası çalışmalar genellikle sosyal kaygıya odaklanmakla birlikte, Vandervoort ve arkadaşlarına (1999) göre, Asyalı-Amerikalıların, sürekli kaygı, sosyal kaygı, test kaygısı ve fobik kaygı düzeyleri, beyaz ırka kıyasla daha yüksektir. Ayrıca, Asyalı-Amerikalıların stres ve kaygıyı bedenselleştirmeleri, onları tıbbi tedavi arayışına sevk etmektedir.

Yazında, kültürün ‘kolektivizm-bireycilik’ boyutunun yanı sıra, ‘güç mesafesi’, ‘belirsizlikten kaçınma’ ve ‘erillik-dişillik’ olarak ifade edilen diğer boyutları ile kaygı arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır:

‘Güç mesafesi’nin yüksek olduğu kültürlerde, üst statülere sahip bireylere saygı göstermek ve riayet etmek değerli iken, güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, kişilerarası ilişkiler statülere daha az bağlıdır. Yüksek güç mesafeli kültürlerde, kızgınlığın, rahatsızlığın ve aşırı neşenin ifadesi saygısızlık olarak kabul edilir (Basabe ve diğ., 2000). Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise iş görenler, etkileşimde daha az korku ve kaygı hissederler (Emmerling, 2008). Bu bağlamda, bu boyutun yüksek olmasının, strese ve negatif duygusal durumlara yol açabildiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, güç mesafesi ile kaygı arasında pozitif bir ilişki olabileceği düşünülebilir (Basabe ve diğ., 2000).

Kültürün ‘belirsizlikten kaçınma’ boyutunun yüksek olduğu toplumlarda bireyler, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu yaşarlar. Böyle toplumlarda, yüksek düzeyde gelecek kaygısı söz konusudur (Basabe ve diğ., 2000; Erdem, 2001; Terzi, 2004; Eren-Gümüştökin ve Emet, 2007). Bu bağlamda, belirsizlik algısı arttıkça, kaygı da artar (Kwok ve diğ., 2001). Rompelman ve De Vries (2002) de, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerin formal kuralları desteklemesinin, kendisini yüksek kaygı ile ifade ettiğini belirtmişlerdir. Öte yandan Hofstede, belirsizlik kaygısını azaltabilmelerine rağmen, otoriteye bağlılık, belirsizliğe karşı hoşgörüsüzlük, gelenekçilik, hurafelere inanma, katılık ve yabancı düşmanlığı gibi davranışların, bireylerin otonom yargılarına zarar verebileceği konusunda uyarılmaktadır (Dysart, 2006).

‘Eril kültürler’de, performans ve maddi başarı vurgusu ile erkeklerin iddialı, zorlu ve saldırgan olmaları beklenirken; ‘dişil kültürler’de baskın değerler, başkalarının bakımını üstlenmek ve sıcak kişilerarası ilişkilerdir (Basabe ve diğ., 2000). Muris ve arkadaşları (2005), kızların ve erkeklerin, dişil ve eril davranışlar, özellikler, beceriler geliştirmek üzere sosyalleştirildiklerini, cinsiyet rolü yönelimindeki farklılaşma nedeniyle, kızların erkeklerden daha fazla korku ve kaygı sergiledikleri düşüncesinin geniş ölçüde kökleştiğini ifade etmişlerdir. Buna göre, korku ve kaygı ifadesi dişil cinsiyet rolü ile

uyumlu, eril cinsiyet rolü ile uyumsuzdur. Bu çerçevede, Moscovitch ve arkadaşlarının (2005) yaptığı çalışmada, erillik, sosyal kaygı ile negatif ilişkili bulunmuştur.

Kültür kavramı içinde düşünülebilen dini inançların, psikolojik bozuklukların önlenmesi ve azaltılmasında önemli bir rolünün olması söz konusudur. Konu ile ilgili çalışmaların çoğunun, dindarlığın kaygı üzerinde tamponlayıcı etkisi olduğunu (Morse ve diğ., 2009:156), dolayısıyla aralarında negatif bir ilişki bulunduğunu işaret ettiği (Harris ve diğ., 2002; Kalkhoran ve Karimollahi, 2007) ifade edilmektedir. Bu çerçevede Hughes ve arkadaşları (2004), dindarlığın, tıbbi hastalarda kaygı ve depresyon bulgularının azaltılması ile bağlantılı olduğunu bulgulamışlardır. Mahmoudi ve arkadaşlarına (2007) göre de, gerginlik, kaygı ve psikolojik bozuklukların azalması ile bunlarla dini açıdan mücadele etme arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu düşünülebilir.

3.10. Sağlık Çalışanlarında Kaygı

Hemşirelik, çalışma ortamından kaynaklanan bir çok faktörün etkisiyle, yoğun iş yüküne sahip stresli bir meslek olarak kabul edilmektedir (Demir, 2005). Sağlık örgütlerinde sağlık ekibinin bir üyesi olarak hemşire, hasta ve hasta yakınlarının özgüvenlerini destekler, duygu, düşünce, korku ve kaygılarını açıklamaları için cesaretlendirir ve uygun ortam hazırlar. Hastaların hastalığa tepkileri; yaş, kültür, kişilik yapısı, yaşamdan beklentiler ve duygusal yatırım alanları gibi faktörlere göre değişiklik gösterdiğinden, hemşirenin yaklaşımları bireyseldir (Cebeci, 2007). Dolayısıyla, tedaviye yönelik bir ilişki kurmada hemşirenin önce kendi duygularını tanıması, hemşire-hasta etkileşiminin dinamiğini bilmesi, hastanın duygularını aynı biçimde hissetmeyi değil, anlamayı öğrenmesi gereklidir. Bu bağlamda, akıl yürütme ve soyut düşünme yönündeki zihinsel yetiyi bozabilen kaygı (Şirin ve diğ., 2003), hemşirenin hastasının gereksinimlerini iyi gözlemlemesini engelleyebilir ve bu durum, hastanın hemşireye olan güvenini kaybetmesine neden olabilir (Bayar ve diğ., 2009).

Wafika ve Halabi (2007), hemşirelik öğrencilerinde kaygının, birey dışı, birey içi ve bireyler arası güçlerle ilgili olabildiğini; finansal problemler, uzun çalışma saatleri, yetersizlik hissi, aşırı bilgi yüklemesi, klinik baskısı, sınavlar ve kişisel ihtiyaçlar için beklentileri karşılayacak zamanın olmaması gibi faktörlerden kaynaklanabildiğini belirtmişlerdir. Bu faktörler, çalışma yaşamına başladıktan sonra da etkili olabilir.

Benzer bir durumun doktorlar için de geçerli olabileceği düşünülebilir. Çalışma yaşamına başladıklarında doktorlar, Tıpta Uzmanlık Sınavı (TUS), statü sorunları, ücret yetersizliği, mezuniyet öncesi ve sonrası eğitim eksikliği gibi birçok sorunla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, sağlık alanında yapılan yeni düzenlemelerin de, doktorlarda gelecek kaygısını arttırdığı düşünülebilir (Canbaz ve diğ., 2007). Bu paralelde, üniversite hastanelerinde görev yapan asistan doktorların; istemedikleri bir uzmanlık dalına yerleşmiş olmaları durumunda tekrar Tıpta Uzmanlık Sınavı'na girme gereği hissetmeleri, yoğun bir şekilde devam eden eğitim-öğretim programı, bilimsel çalışmalar, hasta bakımı, nöbetler, yeterli izin alamama, hasta ve hasta yakınları ile yaşanan sorunlar, öğretim üyeleri ile ilişkiler, diğer asistanlarla yaşanan rekabet, ailevi ve ekonomik sorunlar gibi faktörler dolayısıyla kaygı düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilir. Öğretim üyesi doktorlarda da; ders yükü, akademik sınavlar, ekonomik ve idari sorunlar, bilimsel çalışma yapma gereği, akademik yükselmelerde kadro sorunları gibi nedenlerin, kaygı düzeyini olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir.

Öte yandan Demir (2005), vardiyalı çalışmanın, tüm sağlık çalışanlarının fizyolojik ve psiko-sosyal yaşamları üzerinde olumsuz etkileri bulunduğunu ifade etmiştir. Gece vardiyasında çalışma dolayısıyla gündüz saatlerine kayan uykunun süresi ve kalitesi düşer, bedensel fonksiyonların düzeni bozulur. Zaman içinde biriken uyku gereksinimi, bireyin kendisini sürekli yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmesine neden olur. Bu bağlamda vardiya ile çalışmanın, sağlık çalışanlarında kaygı düzeyini arttırdığı ifade edilmektedir.

Aslan ve arkadaşları (2005), sağlık çalışanlarının, hasta ve hasta yakınları tarafından uygulanan şiddete maruz kalma açısından risk taşıdıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda şiddet, fiziksel etkilerinin yanı sıra, sağlık çalışanlarında stresin artmasına ve kaygıya yol açabilmektedir.

Kunaviktikul ve arkadaşlarına (2000) göre de, ortamın stresi, işin doğası ve etkileşimin, çalışanların ve görevlerin çeşitliliği dolayısıyla, kişilerarası çatışmalara karşı özellikle savunmasız olan sağlık örgütlerinde, çok sayıda insan ile iletişim kurma gerekliliği, çevresel strese ve kaygıya neden olmaktadır.

Özetle; insan yaşamı kurtarma gibi çok önemli bir amaca hizmet eden sağlık çalışanlarının; aşırı iş yükü, vardiyalı çalışma, çoklu otorite, yetersizliğin olası sonuçlarını düşünme, birçok disiplin ile iletişim halinde çalışma, dikkat gerekliliği, tıp alanındaki yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etme, astlarla, üstlerle, akranlarla olduğu kadar hasta ve hasta yakınları ile ilişkiler ve kişilerarası çatışmalar gibi faktörler dolayısıyla, kaygı yaşama potansiyellerinin yüksek olduğu düşünülebilir.

3.11. Kaygı ve Çatışma Yönetimi

Saldırgan davranışlar nedeniyle örgütlerde sorun olabilen çatışmanın, psikolojik baskı, kaygı ve ruhsal gerginliğe yol açması söz konusudur (Kunaviktikul ve diğ., 2000). Gruplar arasındaki asgari temas ve önceki ilişkilerin çatışma ile karakterize olması da kaygı düzeyini yükseltebilir (Thomas ve Chrobot-Mason, 2005). Bununla birlikte, kaygının da çatışmaları arttıran bir etkisi olduğu (Spector ve Bruk-Lee, 2008) ifade edilmektedir. Dolayısıyla kaygı ile çatışmanın, çift yönlü bir etkileşim içerisinde buldukları düşünülebilir.

Kaygının, çatışma yönetimini de etkilemesi söz konusu olabilir. Rothschild ve Brassard'a (2006) göre, kaygı arttıkça birey, çatışmayı yetersiz idare ettiği hissine kapılabilir, çatıştığı taraf ile ilişkilerine zarar verme endişesi duyabilir ve kontrolsüz stres yaşayabilir. Bu kontrolsüz etki, bireyi yapıcı olmayan çatışma yönetim stillerinin kullanımına yönlendirebilir. Bu bağlamda kaygı duygusu, başkaları ile işbirlikçi şekilde etkileşme ve günlük faaliyetleri etkin yönetme becerileri ile uyumsuz olabilir. Benzer şekilde Sandy ve arkadaşları da (2006), tehdit, kaygı ve savunmacılık duygularının, çatışmada üretken ve işbirlikçi problem çözme yöneliminin gelişimini aksatabileceklerini ifade etmişlerdir. Dweck ve Ehrlinger'e (2006) göre ise, çatışma genellikle her iki tarafın da hatalarını itiraf etmelerini ve çözüme ulaşmak için birlikte çalışmalarını gerektirdiğinden, bireyin nasıl yargılanacağına dair kaygıları da çatışma yönetim sürecine müdahale edebilir.

Yazında, kaygı ile örgütsel çatışma yönetim stilleri arasındaki doğrudan ilişkilere yönelik çalışmalar sayıca son derece yetersiz olmakla birlikte, 'bağlanma stilleri', 'karar verme' ve 'kaygı davranışları'na dair çalışmalardan yola çıkarak bazı sonuçlara varmak mümkün görünmektedir:

İnsanların, sahip oldukları bağlanma stillerini, genellikle çatışmalı durumlarla başa çıkma tarzlarında ifade ettikleri (Ben-Ari ve diğ., 2009) ileri sürülmektedir. Bartholomew ve Horowitz'in (1991), 'güvenli', 'kayıtsız', 'saplantılı' ve 'korkulu' şeklinde ortaya koydukları ve Brennan ve arkadaşları (1998) tarafından 'kaçınma' ve 'kaygı' olarak adlandırılan iki boyut ile ilişkilendirilen yetişkin bağlanma stillerinin (Rothschild ve Brassard, 2006; Cann ve diğ., 2008), temelde farklı içsel çalışma modellerini yansıtmaları dolayısıyla, çatışma yönetim stillerinde farklılıklara yol açabilecekleri (Rothschild ve Brassard, 2006) belirtilmektedir. Bu bağlamda, bireyin başkaları ile yakınlık arayışındaki rahatlık düzeyini yansıtan 'kaygı' bağlanma boyutu (Cann ve diğ., 2008) ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında negatif ilişki bulgulayan Rothschild ve Brassard (2006), kaygılı bireylerin, kişilerarası çatışmalara ilk tepkilerini kontrol etmekte büyük zorluk yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Cann ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında, kaygı bağlanma boyutu, bütünleştirme çatışma yönetim stili ile negatif, kaçınma çatışma yönetim stili ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Benzer şekilde, Ben-Ari ve Hirshberg'in (2009) çalışmasından elde edilen sonuçlar, Ainsworth (1978) tarafından 'güvenli', 'kaygılı' ve 'kaçınan' şeklinde sınıflandırılan bağlanma stillerinden 'kaygılı' bağlanma stili ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında pozitif ilişki göstermiştir.

Kaygı ile karar verme arasındaki ilişkiye odaklanan ve kaygının, riskten kaçınan karar verme eğilimi ile karakterize olduğunu ifade eden Maner ve Schmidt (2006), sürekli kaygı ile düşük risk alma gönüllülüğü ve karamsar risk değerlendirmesi arasında ilişki bulgulamışlardır. Bu paralelde, Maner ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışma da, sürekli kaygıyı, tasayı ve sosyal kaygıyı, riskten kaçınma davranışı ile ilişkili bulmuştur.

Neumann ve arkadaşlarına (2010) göre, kaygı davranışlarına ilişkin, kemirgenler üzerinde uygulanan laboratuvar testlerinde de benzer sonuçlar söz konusudur. Örneğin, farelerin keşif hamleleri ile parlak ve açık alanlara karşı içsel korkuları arasındaki çatışmaya odaklanan testler, yüksek düzeyde kaygının, itici bulunan alanlardan kaçınma ile sonuçlandığını belirlemiştir.

Öte yandan, kaygı ile kaçınma çatışma yönetim stili arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu düşünülebilir. Kaçınma davranışı kaygının sadece karakteristik belirticisi değil,

aynı zamanda en önemli sürdürücü faktörlerinden birisidir (Rinck ve diğ., 2009). Dolayısıyla, kaçınma çatışma yönetim stiline de kaygıyı arttırması söz konusu olabilir.

3.12. Kaygı ve Benlik Saygısı

İnsan, itici olarak değerlendirilen ve kabul edilemeyen değersizlik ve aşağılık duygularından kaçmaya güdülenmiştir (Salzman, 2001). Benlik saygısının korunması ve geliştirilmesi, insan davranışının birincil güdüsüdür (Neiss ve diğ., 2002). Crocker ve Park'a (2004) göre, insanlar, kendilik değerlerini tatmin etme çabasının, korku ve kaygılarını kontrol etmede yardımcı olması dolayısıyla benlik saygısı arayışındadırlar. Bu arayışta, yüksek benlik saygısına sahip bireyler genellikle 'üstünlük' ve 'yeterlilik'; düşük benlik saygısına sahip olanlar ise 'onay arama' yollarını kullanırlar. Başkalarının onayını gerektiren yollar daha maliyetli gözükürken; erdemli, cömert, şefkatli ve fedakar olarak benlik saygısı arayışı daha az maliyetli kabul edilmektedir. Bu bağlamda, başarılı benlik saygısı arayışının kaygıyı azaltıcı, başarısız arayışın ise arttırıcı etkisi söz konusudur.

İdeal olarak, herkes yüksek benlik saygısına sahip olmalıdır. Ancak birçok insan, yetersizlik, güvensizlik, kendisinden şüphe etme, suçluluk, yaşama tam katılma korkusu gibi duygulara katlanmaktadır (Branden, 1987:6). Bu çerçevede, düşük benlik saygısına sahip bireylerin; kendileri hakkında net olmayan ve karışık düşüncelere sahip, duygusal olarak değişken, potansiyel kayıplara yönelimli, riskten kaçınan, utangaç, başkalarının etkisinde kalan, kendilerine güvenleri olmayan, depresyon ve kaygıya eğilimli bireyler oldukları ifade edilmektedir (Baumeister ve diğ., 2000). Rosenberg'e (1979) göre, benlik saygısı düştüğünde kaygı artar (Wafika ve Halabi, 2007). Bu paralelde, çeşitli çalışmalarda da benlik saygısı ile kaygı arasında negatif ilişki belirlenmiştir (Patten, 1983; Pastore ve diğ., 1996; Taysi, 2000; Neiss ve diğ., 2002; Van De Vliet ve diğ., 2002; Mann ve diğ., 2004; Crocker ve Park, 2004; Knapen ve diğ., 2005; El-Anzi, 2005; Toshimitsu ve diğ., 2007; Neff ve Vonk, 2009; Porkiani ve diğ., 2009).

O'Brien ve Epstein'in (1974) bir öğrenci örneğinde yürüttükleri araştırmalarında, benlik saygısının en çok arttığı ve azaldığı durumlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar, benlik saygısı arttığında; mutluluk, güvenlik, şefkat, enerji, uyanıklık, dinginlik, açık fikirlilik, motivasyon, özgürlük ve doğaçlama duygularında, benlik

saygısı düştüğünde ise; mutsuzluk, kızgınlık, tehdit, yorgunluk, geri çekilme, gerginlik, dağılma, baskı duygusu, çatışma ve engellenmede artış olduğunu ortaya koymuştur. Bütün bulgular, içinde benlik saygısının önemli bir rol oynadığı bütünleşik bir benlik sistemi olduğu ve benlik saygısı değiştiğinde, bütün sistemde geniş değişiklikleri başlattığı görüşünü desteklemiştir. Bu bağlamda, benlik saygısındaki pozitif değişiklikler pozitif duyguların; negatif değişiklikler ise, hoş gitmeyen duyguların artmasına neden olmuştur (Epstein, 1986).

Spielberger'in kaygı teorisinde, sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerin kendilerini daha çok küçümsedikleri ve başarısızlık korkularının bulunduğu ifade edilmektedir (Klavora, 1975). Spielberger (1972) ayrıca, fiziksel tehlikelerden ziyade, benlik saygısına psikolojik tehdidin söz konusu olduğu durumlarda, sürekli kaygının, yüksek düzeyde durumluk kaygıyı öngördüğü sonucuna da varmıştır (Blankstein, 1976). Dolayısıyla bu teori, benlik saygısı tehdidinin, sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerde, durumluk kaygının daha yoğun olmasına yol açtığını ileri sürmektedir (Hodges, 1968).

Benlik saygısı, sadece bir neden olarak değil, problem davranışın bir sonucu olarak da incelenmelidir (Mann ve diğ., 2004). Bu çerçevede Benetti ve Kambouropoulos (2006), sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerin, olumsuz bir durumla karşılaştıklarında yaşadıkları yoğun negatif duyguların, düşük benlik saygısına yol açtığını ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan, benlik saygısının kaygıyı tamponlama işlevinin bulunduğu da ifade edilmektedir (Greenberg ve diğ., 1992; Mann ve diğ., 2004; Pyszczynski ve diğ., 2004). Buna göre benlik saygısı, kaygıya karşı koruma sağlar. Artan benlik saygısı, tehlide maruz kalan bireyin kaygıya eğilimini azaltır (Pyszczynski ve diğ., 2004). Bu bağlamda benlik saygısı düşük bireyler, tamponlanmamış kaygının baskısı altındadırlar ve hem kendileri, hem de toplum için uyumsuz ve yıkıcı olabilen ödünleyici davranışlara doğru güdülenebilirler (Salzman, 2001).

3.13. Kaygı İle İlgili Çalışmalar

3.13.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde, kaygı ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Akkoyun'un (1988), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde öğrenim gören 54 kız ve 46 erkek olmak üzere toplam 100 katılımcı üzerinde yürüttüğü çalışmasında, kendini gerçekleştirme engelleri ve sürekli kaygı ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, kendini gerçekleştirme engelleri arttıkça sürekli kaygının da arttığını ve kendini gerçekleştirme düzeyinin düştüğünü göstermiştir. Buna karşın, kendini gerçekleştirme düzeyi arttıkça sürekli kaygı azalmamış ve sürekli kaygı arttıkça kendini gerçekleştirme düzeyi düşmemiştir. Bu bağlamda bu çalışma, genellikle olumsuz olarak bilinen kaygının, bireyin yaşamını belli koşullarda olumlu yönde etkileyebileceği görüşünü desteklemiştir.

Ocaktan ve arkadaşlarının (2002) araştırmalarında, sağlık ocaklarında görev yapan sağlık çalışanlarında durumluk ve sürekli kaygı düzeyini belirlemek, bu düzeyleri etkileyen sosyo-demografik ve sosyo-ekonomik etmenleri analiz etmek amaçlanmıştır. Abidinpaşa Sağlık Grup Başkanlığı'na bağlı sağlık ocaklarında 2000 yılında çalışan toplam 143 katılımcı üzerinde yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlar, durumluk ve sürekli kaygı puan ortalamalarının, benzer çalışmaların sonuçlarına göre yüksek olduğunu göstermiştir.

Şirin ve arkadaşlarının (2003), kadın sağlığı ve hastalıkları-doğum hemşireliği dersini almış ve doğumhane stajına çıkan öğrencilerin kaygı düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan çalışmaları, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu 3. sınıf öğrencisi 24 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, öğrencilerin durumluk kaygı düzeylerinin stajın ilerlemesi ile birlikte azaldığını, sürekli kaygı düzeylerinin ise değişmediğini belirlemiştir.

Canbaz ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında, Samsun İli Çıraklık Eğitim Merkezi'ne devam eden çalışan çocukların sosyo-demografik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin bilgileri ve durumluk-sürekli kaygı düzeyleri belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin ortaya

konması amaçlanmıştır. 1001 katılımcı üzerinde yürütülen araştırmanın sonucunda, cinsiyetin kız olmasının, çalışma koşullarındaki olumsuzlukların ve sigara-alkol kullanımının, durumluk ve sürekli kaygıyı arttırdığı ortaya konmuştur.

Canbaz ve arkadaşlarının (2007), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi son sınıf öğrencilerinin kaygı düzeylerini etkileyen faktörleri araştırmayı amaçlayan çalışmaları, 168 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, katılımcıların yarısının mesleki gelecek kaygısı; bunların yarısının da uzmanlık eğitimine dair kaygı taşıdıklarını göstermiştir.

Çetinkaya ve arkadaşlarının (2008) çalışması, sürekli ayaktan periton diyalizi ve hemodiyaliz hastalarında depresyon, kaygı ve stresle başa çıkma tutumlarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcılarda durumluk ve sürekli kaygı puan ortalamaları yüksek bulunduğundan, tüm diyaliz hastalarının depresyon ve kaygı açısından düzenli psikiyatrik değerlendirmeye alınmasının uygun olabileceği ifade edilmiştir.

Ünalın ve arkadaşlarının (2008) Erciyes Üniversitesi'nde okuyan 276 lisans öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışmanın amacı; yaşam kalitesi ile durumluk ve sürekli kaygı düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların durumluk kaygı düzeyleri ile fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve bağımsızlıkları arasında negatif; sürekli kaygı düzeyleri ile fiziksel/psikolojik sağlık, sosyal ilişkiler, çevre, bütün yaşam kalitesi ve genel sağlık alguları arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Bu bağlamda, sürekli kaygıya zaman içinde gelişen uyum nedeniyle yaşam kalitesinin negatif etkilenmediği ifade edilmiştir.

Gökçe ve Dünder'in (2008) çalışmasında, Samsun Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi'nde görev yapan doktor ve hemşirelerde şiddete maruz kalma sıklığının, durumluk ve sürekli kaygı düzeylerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, şiddete maruz kalmanın sürekli kaygı puan ortalamasını yükselttiğini; durumluk kaygı puan ortalamasına ise anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Metin ve arkadaşlarının (2008) çalışmasının amacı; Denizli İli Çıraklık Eğitim Merkezi'ne devam eden gençlerin kaygı düzeylerini belirlemektir. 231 katılımcının

dahil edildiği araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; babasının eğitimi orta öğretim ve üzerinde olanlar ile kızlar, daha yüksek kaygı düzeyine sahip bulunmuşlardır.

Bayar ve arkadaşlarının (2009), hemşirelik öğrencilerinin klinik uygulamaya yönelik düşüncelerinin ve kaygı düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan çalışmaları, Muğla Üniversitesi Muğla Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü'nde okuyan 126 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, hemşirelik öğrencilerinin kaygı düzeylerinin, klinik uygulama öncesi yükseldiğini göstermiştir.

Aydın'ın (2009) çalışmasının amacı; otomatik düşünceler ile durumluk kaygı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi 4. sınıf öğrencisi 220 katılımcı üzerinde yürütülen araştırma, final sınavları öncesi hazırlık döneminde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, otomatik düşüncelerin, durumluk kaygıyı etkilediğini ortaya koymuştur.

Oluk ve arkadaşlarının (2009), üniversite öğrencilerinde küresel çevre problemlerini öğrenme süreci boyunca söz konusu olan kaygı düzeyini belirlemeyi amaçlayan çalışmaları, 39 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, öğrencilerin durumluk kaygı düzeylerinin öğrenme süreci boyunca arttığını; ancak sürekli kaygı düzeylerinde bir değişiklik olmadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, küresel çevre problemlerini öğrenme sürecinin, öğrencilerin durumluk kaygısı üzerinde önemli etkisi olduğu belirlenmiştir.

3.13.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalarda, benlik saygısı konusu çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarını şöyle özetlemek mümkündür:

Caplan ve Jones'un (1975), nicel iş yükü ve rol belirsizliğinin, kaygı, depresyon, küskünlük ve kalp atım hızı üzerindeki etkilerinin koşullandırıcısı olarak A tipi kişiliği incelemeyi amaçlayan çalışmaları, bir üniversitenin bilgisayar sistemini kullanan 73 erkek katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, rol belirsizliği ile kaygı, depresyon ve küskünlük; öznel iş yükü ile kaygı; kaygı ile kalp atım hızı arasında pozitif ilişkiler bulgulanmıştır. Ayrıca, iş yükü ile kaygı arasındaki en

yüksek ilişkinin, A tipi kişilik özelliğine sahip katılımcılarda söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Newbegin ve Owens'ın (1996), 276 ortaokul öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışma, öğrencilerde benlik saygısı ve kaygı arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, akademik benlik saygısı ve akademik başarı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, durumluk kaygı akademik başarıyla; akademik benlik saygısı da kaygının bütün boyutlarıyla negatif ilişkili bulunmuştur.

Muris ve arkadaşlarının (1998), sürekli kaygının, davranış terapisi sonucunu etkilediğini ortaya koymayı amaçlayan çalışmaları, örümcek fobisi olan 36 bayan hasta üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tedavi oturumu öncesi kaygı düzeyleri ölçülen katılımcıların terapi sonuçları, standardize ölçüm araçları ve bir davranışsal yaklaşım testi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; sürekli kaygı yükseldikçe, hastaların davranış terapisinden elde ettikleri fayda azalmaktadır.

Gudjonsson ve arkadaşlarının (2002) çalışması, uyumluluk ile kaygı, benlik saygısı, paranoid düşünce ve kızgınlık arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Toplam 167 lisans öğrencisi üzerinde yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlar, uyumluluğun; durumluk kaygı, sürekli kaygı, düşük benlik saygısı, paranoya ve şüphecilik ile pozitif; kızgınlık duygularının dışa vurumu ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Armstrong ve Khawaja'nın (2002), kaygı belirtilerinin, bilişlerinin ve duyarlılığının ifadesinde gözlemlenebilir cinsiyet farklılıklarını araştırmayı amaçlayan çalışmaları, 50 erkek ve 50 kadından oluşan, klinik ile ilgili olmayan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, kaygıya ilişkin belirti ve inançların bilişsel olarak yanlış yorumlanması açısından, kadınların erkeklere göre daha endişeli olduklarını ortaya koymuştur.

El-Anzi'nin (2005) çalışmasının amacı; akademik başarı ile kaygı, benlik saygısı, iyimserlik ve kötümserlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Kuveyt'te bir temel eğitim kolejinde toplam 400 öğrenci üzerinde yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlar, akademik başarının, kaygı ve kötümserlik ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kaygı ile benlik saygısı arasında da negatif ilişki bulgulanmıştır.

Harman ve arkadaşlarının (2005), internette kendilerini olduklarından farklı gösteren çocuklarda sosyal beceriyi, benlik saygısını, sosyal kaygıyı ve saldırganlığı incelemeyi amaçlayan çalışmaları, 11-16 yaş arası toplam 187 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; internette kendilerini olduklarından farklı gösteren çocukların, zayıf sosyal ilişkilere, düşük benlik saygısına, yüksek sosyal kaygıya ve saldırganlığa sahip oldukları belirlenmiştir.

Cheung'un (2006) çalışmasının amacı; Macau'da yüksek öğrenim gören 589 öğrencinin, final sınav döneminden iki hafta önceki kaygı düzeylerini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, gün boyu tam zamanlı işte çalışan gece sınıfı öğrencilerinin, işsiz veya yarım zamanlı çalışan gündüz sınıfı öğrencilerine göre daha yüksek kaygı düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

Wafika ve Halabi'nin (2007), mevcut baskın düşünme eğilimleri ile eleştirel düşünme, benlik saygısı ve durumluk kaygı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan çalışmaları, ilk yılındaki 105 ve 4. yılındaki 60 hemşirelik öğrencisi üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, eleştirel düşünmenin benlik saygısı ile pozitif; durumluk kaygı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, benlik saygısı ile durumluk kaygı arasında da negatif ilişki belirlenmiştir.

Johnson ve Gronlund'un (2009) çalışmasının amacı; çalışan bellek kapasitesi konusundaki bireysel farklılıkların, kaygının performans üzerindeki zararlı etkisine duyarlılık ile ilişkisini ortaya koymaktır. Toplam 50 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar, kaygının ve çalışan bellek kapasitesinin, işitsel görevlerde performans ile etkileştiklerini göstermiştir. Bu bağlamda, çalışan bellek kapasitesi düşük olanların, kaygının yıkıcı etkilerine karşı özellikle savunmasız oldukları ifade edilmiştir. Çalışan bellek kapasitesi yüksek olan bireyler ise, kaygının söz konusu etkilerine karşı tamponlanmışlardır.

Locke'nin (2009), 156 lisans öğrencisi üzerinde yürüttüğü araştırmada, katılımcıların benlik saygısı ve narsizm düzeyleri ölçülmüştür. Önceki çalışmalarla uyumlu olarak, benlik saygısı ve narsizmin, saldırganlık üzerinde etkili oldukları ve karşılıklı baskılayıcılar olarak işlev gördükleri ortaya konmuştur. Ortak varyanslarının kontrol

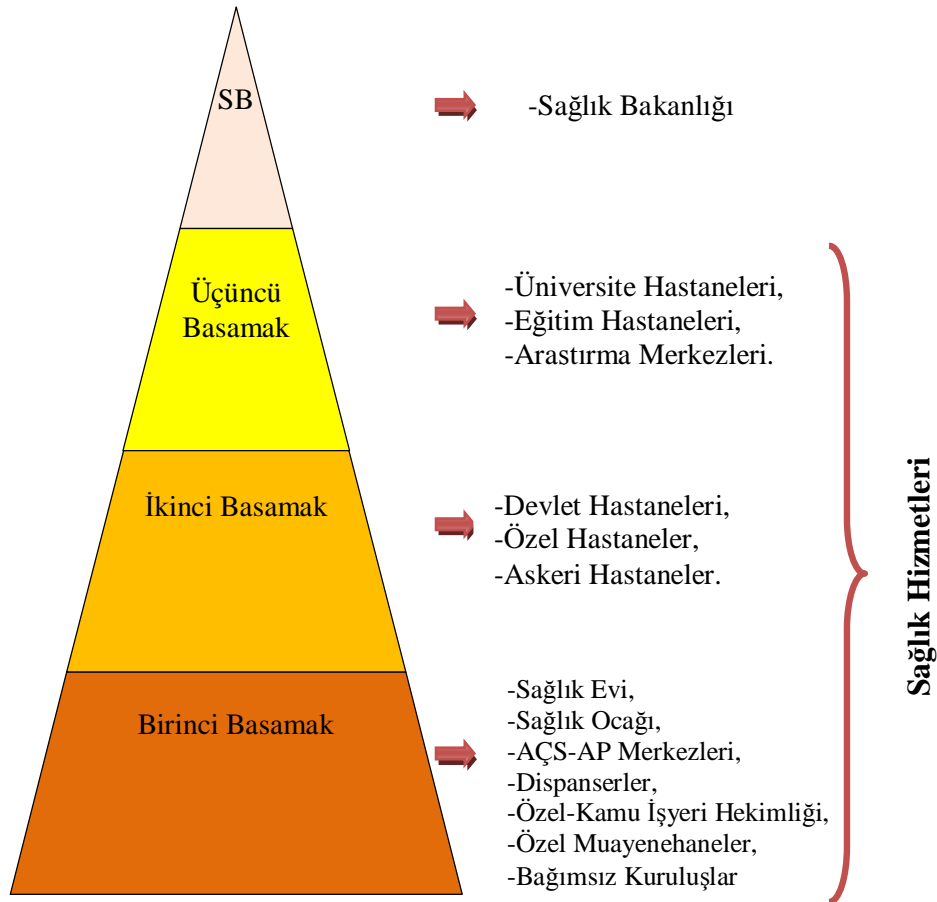
edilmesi, saldırganlık üzerinde benlik saygısının negatif; narsizmin ise pozitif etkilerini güçlendirmiştir.

BÖLÜM 4 : ARAŞTIRMA

4.1.Türkiye’de Sağlık Sektörü ve Üniversite Hastaneleri

Türkiye’de kamu ekonomisi içerisinde bulunan sağlık hizmetleri (Altay, 2007) kapsamında, insan sağlığını korumaya ve geliştirmeye yönelik çabalar, birçok ülkede olduğu gibi devlet tarafından gösterilmektedir (Temür ve Bakırcı, 2008). Sağlık hizmetlerinin sunumunda, kademeli bir sağlık sistemi mevcuttur. Sağlık Bakanlığı, dört basamaklı olan bu sistemde, planlayıcı ve denetleyici üst kurum olarak görev almaktadır (Şekil 13) (Altay, 2007).

Şekil 13: Türkiye’de sağlık hizmetlerinin sunumu



Kaynak: Altay (2007:45)’dan uyarlanmıştır.

Sağlık hizmeti sunmanın yanı sıra, tıp fakülteleri aracılığıyla eğitim ve araştırma görevlerini de yerine getiren (Küçükilhan ve Lamba, 2007) üniversite hastanelerinin kuruluşunda, üniversitelerin 'diğer araştırma ve uygulama merkezleri'nin kuruluş ve açılışına ilişkin yöntem takip edilmektedir. Bu bağlamda üniversite hastaneleri, araştırma ve uygulama merkezi adı altında, üniversite tüzel kişiliğini temsil eden ve aynı zamanda da hastanenin tepe yöneticisi durumunda olan rektöre bağlı olarak faaliyet göstermektedirler (Karahan, 2007). Bununla birlikte, 124 sayılı Yüksek Öğretim Üst Kuruluşları İle Yüksek Öğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de bulunmamalarına rağmen başhekimler, hemen hemen bütün üniversite hastanelerinde en üst düzey yönetici konumundadırlar. Bunun nedenlerinden birisi, tıp fakültelerinde klinik ana bilim dallarının faaliyetlerinin ve tıp fakültesi öğrencilerinin klinik dönem eğitimlerinin hastanede yapılması dolayısıyla doktorların hastaneyi daha çok sahiplenmeleri ve yönetimde söz sahibi olmaları gerektiğini düşünmeleridir. Bir diğer neden ise, bugüne kadar uygulanan başhekimlik geleneğinin bozulmak istenmemesidir (Aslan, 2003).

Küçükilhan ve Lamba (2007), üniversite hastanelerinde, örneğin hastane başmüdürünün genel sekretere; asıl sorumlu üst yönetici konumundaki başhekimin ise doğrudan rektöre bağlı olarak görev yapmaları gibi, örgütsel yapılanmadan kaynaklanan birtakım sorunlar bulunduğunu belirtmektedirler. Ayrıca başhekimin, tıp fakültesi dekanına bağlı akademik personel üzerinde doğrudan söz sahibi olmadığı da ifade edilmektedir. Bununla birlikte, üniversite hastaneleri kendi içlerinde farklı örgüt yapılarına sahip olabilirler. Bu bağlamda başhekimin, bazı üniversite hastanelerinde dekanlığa, diğer bazılarında ise doğrudan rektöre bağlı görev yapabildiği görülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yürütüldüğü Hastanenin Tanıtımı

Araştırmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinde; temel (anatomi, biyokimya, mikrobiyoloji, fizyoloji, histoloji ve embriyoloji, tıbbi biyoloji), dahili (iç hastalıkları, çocuk sağlığı ve hastalıkları, psikiyatri, göğüs hastalıkları, dermatoloji, farmakoloji, nöroloji, fizik tedavi ve rehabilitasyon, halk sağlığı, radyodiagnostik, nükleer tıp, klinik bakteriyoloji ve enfeksiyon hastalıkları, kardiyoloji, adli tıp, tıbbi genetik) ve cerrahi tıp bilimlerinde (anesteziyoloji, nöroşirürji, genel cerrahi, göz hastalıkları, kadın hastalıkları ve doğum, kulak-burun-boğaz, üroloji, ortopedi ve travmatoloji, patoloji,

çocuk cerrahisi, kalp-damar cerrahisi, göğüs cerrahisi, plastik ve rekonstrüktif, acil tıp) toplam 35 bölüm bulunmaktadır. Konferans salonu, 2 multidisiplin laboratuvarı, 16 derslik ve 11 anabilim dalı laboratuvarına sahip olan hastane, 350 yatak kapasitelidir.

Hastanenin güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsatlar ve tehditleri kısaca şöyle ifade etmek mümkündür (Tunç, 2008):

Güçlü Yönler:

- Büyük şehirlere coğrafi yakınlığı,
- Bölgenin gelişme potansiyelinin bulunması,
- Hastanede görev yapan doktorların, teşhis ve tedavi hizmetleri yanı sıra, eğitimde de bilimsellik ve kaliteye çok önem vermeleri.

Zayıf Yönler:

- Bütçe, tıbbi teçhizat, araç-gereç ve her düzeyde (öğretim üyesi doktor, uzman doktor, asistan doktor, hemşire, hastabakıcı) sayıca eleman yetersizliği dolayısıyla, yöre halkının komşu büyük illerdeki hastaneleri tercih etmesi,
- Genel olarak servis, poliklinik ve ameliyathanelerde temizliğe çok dikkat edilmemesi,
- Hastaneye ulaşım problemi,

Tehditler:

- Hastanede çalışan öğretim üyesi ve uzman doktorların, tıbbi kaynak, yardımcı eleman ve ücret yetersizliği gibi nedenlerle görevlerinden ayrılarak büyük şehirlerde çalışmayı tercih etmeleri dolayısıyla, iş gören devir hızının yüksek olması,
- Genel olarak sağlık reformu kapsamında yapılan değişikliklerin, sağlık çalışanlarının gelecek planlamalarında belirsizliğe yol açması,

Fırsatlar:

- Hem yeni ve modern tıbbi cihazların alımına, hem de sağlık çalışanlarının sayıca eksikliklerinin giderilmesine başlanacak olması.

4.3. Araştırmanın Amacı

Tedavi sürecinde yer alan farklı aktörler arasında iyi koordine edilmiş etkileşim, hastane örgütlerinde yüksek hizmet kalitesine ulaşmada kritik öneme sahiptir. Böyle bir süreci kolaylaştırmak için, kişilerarası işbirliği problemlerinin ve çatışmaların yönetilmesinde çeşitli mekanizmalara ihtiyaç vardır. Hastane örgütlerinde kişilerarası çatışmaların iyi yönetilememesi, hizmetlerin etkin bir şekilde yürümesini engellemenin yanı sıra, hasta bakımının sonuçlarına da zarar verebilir.

Örgütlerde kişilerarası çatışmaların yönetiminde kullanılan stillerin tercihinde, bireysel, durumsal ve örgütsel faktörlerin rol oynadığı ifade edilebilir. Bu faktörlerin ve etkilerinin bilinmesinin, kişilerarası çatışma yönetiminin başarısı açısından önemli olduğu düşünülebilir.

Bu çerçevede, bu tez çalışmasının **ana amaçları**;

- **Örgüt** üyelerinin bireysel faktörler bağlamında benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin çatışma yönetim stili tercihleri üzerindeki etkilerini;
- **Benlik saygısının**, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü, bir üniversite hastanesi örneğinde ortaya koymaktır.

Alt amaçlar ise;

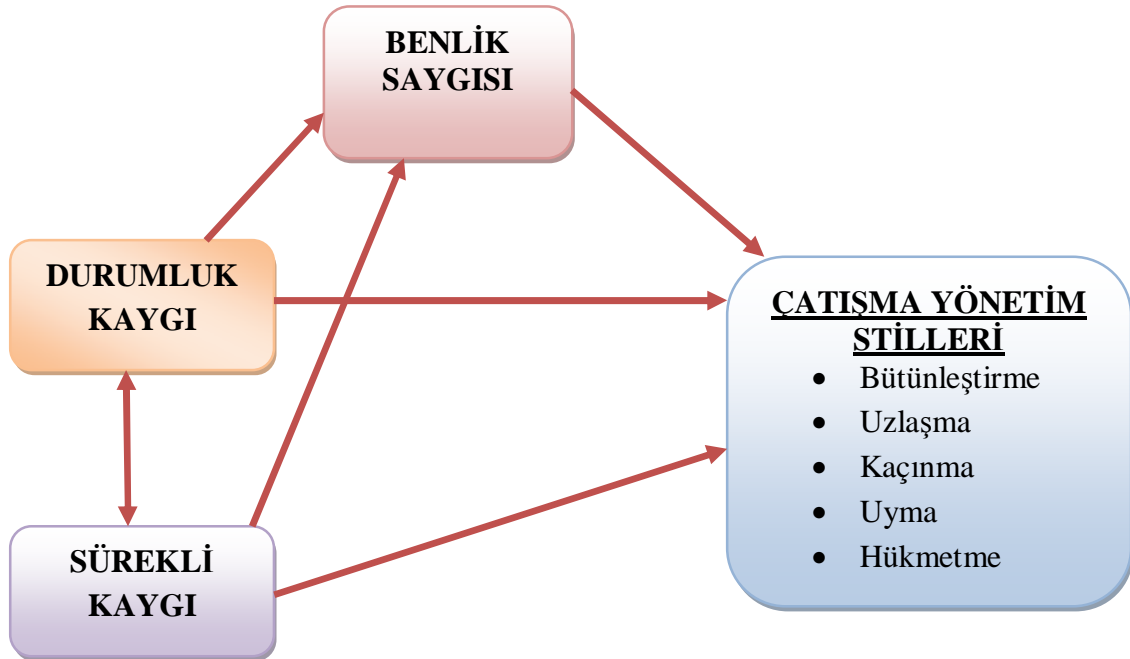
- Katılımcıların tercih ettikleri çatışma yönetim stillerini,
- Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, günde ortalama çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi ve statü gibi sosyo-demografik özellikler açısından, tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları,

- Katılımcıların benlik saygısı düzeyini,
- Katılımcıların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerini,
- Benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve çatışma yönetim stilleri açısından, doktor ve hemşireler arasındaki farklılıkları,
- Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

4.4. Araştırmanın Modeli

Bir üniversite hastanesinde görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yürütülen bu tez çalışmasında; benlik saygısı, kaygı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiler belirlenecek; benlik saygısı ve kaygının, çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkileri ortaya konacaktır. Ayrıca, her üç konuda doktorlar ve hemşireler arasındaki ve tüm katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetim stilleri arasındaki farklar da incelenecektir (Şekil 14).

Şekil 14: Araştırmanın modeli



4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasının araştırma kısmında, hem nicel hem de nitel yöntem kullanılmıştır.

4.5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinin personel bölümünden 13.12.2010 tarihi itibarıyla alınan listeden; 267 doktor ve 145 hemşire olmak üzere toplam 412 kişinin görev yapmakta olduğu anlaşılmıştır. Standardize anket, hastanede görev yapan bütün doktor ve hemşirelere ulaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak, 17 hemşire, 2 uzman doktor, 25 asistan doktor ve 57 öğretim üyesi doktor, ulaşılamama, rotasyonda olma veya araştırmaya katılmayı istememe gibi nedenlerle anketi cevaplamayı kabul etmemiştir. Bu durumda, ulaşılan katılımcılardan anketi dolduranların sayısı 311 olup, geri dönüş oranı % 75.48'dir. Araştırmanın analizine 311 katılımcının tamamı dahil edilmiştir. Tablo 9'da, araştırmanın örnekleme ait bilgiler özetlenmiştir.

Tablo 9: Araştırmanın örnekleme ait bilgiler

| STATÜ | ÇALIŞAN SAYISI | ÖRNEKLEM |
|-----------------------------|----------------|------------|
| Öğretim Üyesi Doktor | 93 | 36 |
| -Profesör Doktor | 24 | 8 |
| -Doçent Doktor | 33 | 12 |
| -Yardımcı Doçent Doktor | 36 | 16 |
| Uzman Doktor | 2 | - |
| Asistan Doktor | 172 | 147 |
| Hemşire | 145 | 128 |
| -Kadrolu Hemşire | (64) | (52) |
| -Sözleşmeli Hemşire | (81) | (76) |
| TOPLAM | 412 | 311 |

Araştırmada kullanılan standardize anket, 13.12.2010-14.01.2011 tarihleri arasında söz konusu hastanenin bölümlerine bizzat araştırmacı tarafından götürülmüş, gönüllü katılımcılara araştırmanın amacı, kullanılan ölçekler ve açık uçlu sorularla ilgili bilgi

verilerek, cevapların kesinlikle birim amirlerince görülmeyeceğinin ve başka amaçlarla kullanılmayacağına garanti verilmiştir. Hastane ortamının şartları ve aşırı hasta yoğunluğu gibi nedenlerle anketler katılımcılara tek tek dağıtılmış, ertesi gün/günler yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Araştırmaya katılmayı kabul eden 311 doktor ve hemşirenin tamamı, kullanılan ankette bulunan standardize ölçek formlarını doldurmuşlardır. Açık uçlu sorular ise, 311 katılımcının 42'si tarafından cevaplandırılmıştır.

4.5.2. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan standardize anket formu; 'Sosyo-demografik Bilgiler' (Ek-1), 'Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)' (Ek-2), 'Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)' (Ek-3) ve 'Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)'nden (Ek-4a, Ek-4b) ve 4 adet açık uçlu sorudan (Ek-5) oluşmaktadır. Buna göre; nicel yöntem bağlamında anketteki standardize ölçek formlarından; nitel yöntem bağlamında ise açık uçlu sorulardan yararlanılmıştır.

a. Sosyo-Demografik Bilgiler:

Katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine ait bilgilerin yer aldığı ilk bölüm, araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur (Ek-1). Bu bölümde, katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, yaş, eğitim durumu, günde ortalama çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi, statü gibi tanımlayıcı bilgileri içeren 8 soru yer almaktadır.

b. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)

'Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II)', kişilerarası çatışmaları yönetmenin beş bağımsız stilini (Rahim, 1986a) ölçmek üzere Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş (Rahim, 2001a) popüler bir araçtır (Sutschek, 2002). Rahim'in başlangıçta MBA ve lisans öğrencileri (n=60) ile yöneticilerden (n=38) oluşan bir örnekleme uyguladığı envanterin ifade bazında tartışması yapılmış; zor, belirsiz ya da uyumsuz olarak raporlanan ifadeler çıkartılmış veya düzeltilmiştir. İfadeleri sosyal istenirlik eğiliminden kurtarmak için özel çaba sarf edilmiştir (Rahim, 1986a). Daha sonra 1.219 yöneticiden oluşan örneklemin 35 çatışma

ifadesine verdiği cevaplara faktör analizi uygulanarak, ≥ 0.40 faktör yükleri ile bütünleştirme, uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma şeklinde belirlenen 5 boyutlu ve 28 ifadeli sonuç envanterine ulaşılmıştır (Rahim, 1983; Rahim, 1986b; Brewer ve diğ., 2002; Desivilya ve Yagil, 2005).

Bir örgüt üyesinin üstleri (Form A), astları (Form B) ve akranları (Form C) ile kişilerarası çatışmalarını yönetmede tercih ettiği stilleri ölçen ROCI-II, üç ayrı formdadır (Rahim, 1983). Bu çalışmada 'Form C' kullanılmıştır (Ek-2).

ROCI-II'nin boyutları (alt ölçekleri) Tablo 10'da gösterilmiştir (Brewer ve diğ., 2002; Akgün-Çıtak, 2006:37; Şirin, 2008:171).

Tablo 10: ROCI-II'nin boyutları (alt ölçekleri)

| BOYUT | İFADE SAYISI | İFADE NO.SU | PUAN ARALIĞI |
|---------------|--------------|-------------------------|--------------|
| Bütünleştirme | 7 | 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 | 7-35 |
| Uyma | 6 | 2, 10, 11, 13, 19, 24 | 6-30 |
| Hükmetme | 5 | 8, 9, 18, 21, 25 | 5-25 |
| Uzlaşma | 4 | 7, 14, 15, 20 | 4-20 |
| Kaçınma | 6 | 3, 6, 16, 17, 26, 27 | 6-30 |
| TOPLAM | 28 | | |

Katılımcılar, her bir ifadeye 5'li Likert tipi ölçek aracılığıyla cevap verirler (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) (Rahim, 1986b; Friedman ve diğ., 2000; Brewer ve diğ., 2002; Desivilya ve Yagil, 2005). Cevaplar 1-5 aralığında ters şekilde kodlanır, her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanır (Brewer ve diğ., 2002). Herhangi bir çatışma yönetim stilinden alınan yüksek puanlar, o stilin daha çok kullanıldığını göstermektedir (Rahim, 1983; Rahim, 1986b; Rahim, 2001a; Brewer ve diğ., 2002).

ROCI-II, uygun geçerlilik ve güvenilirlik oranlarına sahiptir (Rahim, 2001a:34). Envanterin orijinal formunda, iç korelasyonları -0.03 ve 0.33 aralığında olan (Rahim,

1983:373) beş alt ölçeğin, toplam varyansın %89'unu açıkladığı belirlenmiştir. Ortaya konan beş faktörün kalıcılığı ise, farklı örneklemelerden elde edilen verilerin kullanılması ve envanterin A, B ve C formlarının ayrı ayrı faktör analizinden geçirilmeleri ile sınanmıştır. Bu bağlamda, faktör yapısının ilk analizlerle aynı olduğu anlaşılmış ve bu durumun envanterin yapı geçerliliğini desteklediği ifade edilmiştir (Şirin, 2008:172-173). Envanterin yakınsak geçerliliği, ifadelerin her birinin, ait oldukları faktörde anlamlı faktör yüküne sahip olup olmadıkları test edilerek değerlendirilmiştir. Bütün faktör yüklerinin, 11.61 ile 25.98 aralığında değişen 't' oranları ile anlamlı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca envanterin, ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu da ortaya konmuştur (Rahim, 2001).

Youngstown State Üniversitesi'nde okuyan MBA ve lisans öğrencilerinden oluşan 119 kişilik örnekleme iki hafta ara ile uygulanan envanterin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları, 0.60 ile 0.83 arasında değişmektedir. İç tutarlılık güvenilirlikleri de tatmin edici olup, Cronbach's α katsayıları; bütünleştirme için 0.77; uyma için 0.72; hükmetme için 0.72; kaçınma için 0.76 ve uzlaşma için 0.73 şeklindedir (Rahim, 1983:373; Rahim, 1986a:47). Yazında yapılan çeşitli çalışmalarda kullanılan ROCI-II'nin güvenilirlik katsayıları yeterli bulunmuştur (Tablo 11).

Tablo 11: Yabancı yazında yapılan çalışmalarda kullanılan ROCI-II'ye ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Yazar(lar) | Örneklem | Cronbach's α Katsayıları |
|---------------------------|-----------------------|--|
| Rahim ve diğ.(1999) | 443 öğrenci | 0.70-0.80 arası |
| Brewer ve diğ.(2002) | 118 iş gören | Bütünleştirme 0.81, uyma 0.74, hükmetme 0.74, kaçınma 0.81, uzlaşma 0.66 |
| Desivilya ve Yagil (2005) | 331 doktor ve hemşire | 0.69-0.80 arası |
| Havenga (2008) | 56 iş gören | 0.65-0.84 arası |
| Yu ve Chen (2008) | 253 öğrenci | Bütünleştirme 0.85, uyma 0.80, hükmetme 0.85, kaçınma 0.81, uzlaşma 0.84 |

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan ROCI-II, Türkçe'ye Kozan ve İter (1994) tarafından çevrilmiştir. Kozan ve İter (1994), envanterin İngilizce ve Türkçe karşılaştırmalarını yapmışlar ve kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca farklı örneklerde yapılan çalışmalarda, envanterin faktör yapısının ve yapı geçerliliğinin destek bulduğu bildirilmiştir (Erkuş, 2008; Erkuş ve Tabak, 2009). Tablo 12'de gösterildiği gibi, ülkemizde yapılan çalışmalarda kullanılan ROCI-II'ye ilişkin güvenilirlik katsayıları da yeterli düzeydedir.

Tablo 12: Yerli yazında yapılan çalışmalarda kullanılan ROCI-II'ye ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Yazar(lar) | Örneklem | Cronbach's α Katsayıları |
|----------------------|-------------------|--|
| Aslan (2008a) | 372 iş gören | Bütünleştirme 0.83, uyma 0.74, hükmetme 0.79, kaçınma 0.83, uzlaşma 0.74 |
| Aslan (2008b) | 291 iş gören | Bütünleştirme 0.86, uyma 0.67, hükmetme 0.73, kaçınma 0.74, uzlaşma 0.64 |
| Üngüren (2008) | 354 otel çalışanı | Bütünleştirme 0.76, uyma 0.69, hükmetme 0.70, kaçınma 0.74, uzlaşma 0.62 |
| Şirin (2008) | 610 akademisyen | Bütünleştirme 0.97, uyma 0.92, hükmetme 0.85, kaçınma 0.55, uzlaşma 0.75 |
| Özkalp ve diğ.(2009) | 130 yönetici | Bütünleştirme 0.84, uyma 0.75, hükmetme 0.71, kaçınma 0.70, uzlaşma 0.57 |

c. Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)

Moris Rosenberg tarafından 1965 yılında geliştirilen (Zeigler-Hill ve diğ., 2008) 'Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (Rosenberg Self-Esteem Scale-RSES); benlik saygısı, kendilik kavramının sürekliliği, insanlara güvenme, eleştiriye duyarlılık, depresif duygulanım, hayalperestlik, psikosomatik bilgiler, kişilerarası ilişkilerde tehdit hissetme, tartışmalara katılabilme derecesi, anne-baba ilgisi, baba ile ilişki ve psişik izolasyon olarak ifade edilen (Korkmaz, 1996:48) 12 alt ölçekte toplam 63 ifadeden

oluşmaktadır (Uyanık-Balat ve Akman, 2004; Aslan, 2006; Güler-Şahin, 2006; Saygın, 2008; Çeçen, 2008; Erözkan, 2009).

Bu çalışmada, 10 ifadeden oluşan (Pelham ve diğ., 2005; Knapen ve diğ., 2005; El-Anzi, 2005; Gailliot ve Schmeichel, 2006; Suliman ve Halabi, 2007; Raevuori ve diğ., 2007; Çeçen, 2008; Zeigler-Hill ve diğ., 2008; Razi ve diğ., 2009; Erözkan, 2009; Garaigordobil ve Bernarás, 2009; Neff ve Vonk, 2009) ve bireyin bir insan olarak kendi değerliliğine ilişkin görüşlerini yansıtan genel benlik saygısını ölçen (Knapen ve diğ., 2005; Zeigler-Hill ve diğ., 2008) 'Benlik Saygısı Alt Ölçeği' kullanılmıştır (Ek-3).

'Ben değerli bir insanım' ya da 'yeteneklerimle gurur duyuyorum' gibi ifadelerin onaylanmasını gerektiren (Markus ve Kitayama, 1991) ve oldukça popüler olan RSES (Gabhainn ve Mullan, 2003; Pelham ve diğ., 2005), benlik saygısını, bireylerin kendi kişisel becerileri ve karakteristikleri hakkındaki deneyimlerini yansıtan tek kutuplu bir kavram olarak kabul eder (El-Anzi, 2005). Katılımcılardan, kendilerini tipik veya genel olarak nasıl hissettiklerine ilişkin (Zeigler-Hill ve diğ., 2008) öz-değerlendirme duygularına göre (Garaigordobil ve Bernarás, 2009) ölçeği doldurmaları istenir. Ölçeği oluşturan 10 ifadeden 5'i olumlu, 5'i olumsuzdur (Aslan, 2006; Raevuori ve diğ., 2007; Suliman ve Halabi, 2007; Saygın, 2008; Garaigordobil ve Bernarás, 2009; Erözkan, 2009). Cevaplar, 4'lü Likert tipi ölçek aracılığıyla verilir (Yıldız, 2006; Güler-Şahin, 2006; Raevuori ve diğ., 2007; Garaigordobil ve Bernarás, 2009; Arslan ve diğ., 2010).

Ölçeği değerlendirmek için;

1., 2., 4., 6. ve 7. ifadeler (olumlu ifadeler);

'Kesinlikle Katılıyorum=4, Katılıyorum=3, Katılmıyorum=2 ve Kesinlikle Katılmıyorum=1';

3., 5., 8., 9. ve 10. ifadeler (olumsuz ifadeler);

'Kesinlikle Katılıyorum=1, Katılıyorum=2, Katılmıyorum=3 ve Kesinlikle Katılmıyorum=4' şeklinde puanlanır (Yıldız, 2006; Saygın, 2008). Puanlar 10-40 arasında olup (Knapen ve diğ., 2005; Raevuori ve diğ., 2007; Arslan ve diğ., 2010), yüksek puanlar yüksek benlik saygısını göstermektedir (Bushman ve Baumeister, 1998;

Knapen ve diğ., 2005; Gailliot ve Schmeichel, 2006; Suliman ve Halabi, 2007; Arslan ve diğ., 2010).

Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği'nin (RSES) geliştirilmesinde kullanılan örneklem, New York'ta tesadüfi olarak seçilen 10 okuldan 5.024 lise öğrencisinden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık oranı 0.77, minimum tekrarlanabilirlik oranı ise en az 0.90 olarak belirlenmiştir (Rosenberg, 1965). RSES, daha sonra yapılan araştırmalarda, ergen ve yetişkin örneklemlerinde en çok kullanılan araçlardan birisi olmuştur (Korkmaz, 1996:47). Tek boyutlu olması dolayısıyla oldukça yüksek güvenilirlik gösterdiği ifade edilen RSES'in iç tutarlılığı, çeşitli psikolojik süreçlerin yüksek veya düşük puanlara katkısını maskeleyebilmektedir (Baumeister ve diğ., 2003).

Schmitt ve Allik'in (2005) çalışmasında 28 dile çevrilen RSES, 53 ülkeden toplam 16.998 katılımcıya uygulanmıştır. Ölçeğin faktör yapısı ülkeler arasında değişiklik göstermemiş ve puanlar nevrozizm, dışadönüklük ve romantik bağlanma stilleri ile ilişkili bulunmuştur. Bu durum, RSES'in kültürlerarası eşitliğine destek sağlamaktadır. Bütün ülkelerin teorik orta noktanın üzerinde puan almaları da, pozitif benlik değerlendirmesinin evrensel olabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 13'te, yazında yapılan çeşitli çalışmalarda kullanılan RSES'in güvenilirlik katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 13: Yabancı yazında yapılan çalışmalarda kullanılan RSES'e ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Yazar(lar) | Örneklem | Cronbach's α Katsayıları |
|----------------------------------|---|---------------------------------|
| Knapen ve diğ.(2005) | 199 hasta | 0.87 |
| Raeuori ve diğ.(2007) | 14 yaşında 4.132; 17 yaşında 3.841 ikiz | 0.80-0.88 |
| Zeigler-Hill ve diğ.(2008) | 488 lisans öğrencisi | 0.78 |
| Garaigordobil ve Bernarás (2009) | 12-17 yaş arası 90 katılımcı | 0.82 |
| Okada (2010) | 262 lisans öğrencisi | 0.84 |

Türkçe'ye Çuhadaroğlu (1986) tarafından uyarlanan ve 205 lise öğrencisinden oluşan bir örnekleme uygulanan ölçeğin (Korkmaz, 1996:51) geçerlilik-güvenilirlik çalışmaları sırasında çeşitli psikiyatrik görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelere ilişkin değerlendirmeler aracılığıyla öğrencilerin benlik saygıları, yüksek, orta ve düşük şeklinde gruplandırılmıştır. Görüşmelerden ve benlik saygısı ölçeğinden elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiler hesaplanmış ve geçerlilik oranı 0.71 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik katsayısının ise 0.75 olduğu belirtilmiştir (Uyanık-Balat ve Akman, 2004; Aslan, 2006; Saygın, 2008; Razi ve diğ., 2009; Erözkan, 2009; Arslan ve diğ., 2010).

Ölçeğin Korkmaz (1996) tarafından yapılan geçerlilik çalışmasında, kriter-ilişkili geçerlilik ve yapı geçerliliği yöntemleri kullanılmıştır. Kriter-ilişkili geçerlilikte, benlik saygısı ölçeğinin 6 ifadesi ile Coopersmith Benlik Saygısı Envanteri toplam puanları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonucunda, iki ölçek arasındaki korelasyon katsayısı -0.54 olarak bulunmuş; negatif ilişkinin, ölçeklerin puanlama yönlerindeki farklılıktan kaynaklandığı ifade edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesinde 10 ifade üzerinden faktör analizi yapılmış; olumlu ve olumsuz ifadeleri temsil eden iki faktör belirlenmiştir. Bu iki faktör, toplam varyansın %34.7'sini açıklamaktadır.

Tablo 14'te gösterildiği gibi, ülkemizde yapılan çalışmalarda kullanılan RSES'e ilişkin güvenilirlik katsayıları da yeterli düzeydedir.

Tablo 14: Yerli yazında yapılan çalışmalarda kullanılan RSES'e ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Yazar(lar) | Örneklem | Cronbach's α Katsayıları |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Çam ve diğ.(2000) | 390 hemşirelik öğrencisi | 0.70 |
| Doğru ve Peker (2004) | 168 lise öğrencisi | 0.92 |
| Kumru ve diğ.(2007) | 235 ergen | 0.75 |
| Çeçen (2008) | 393 lisans öğrencisi | 0.82 |
| Eryılmaz (2009) | 471 katılımcı | 0.76-0.85 |

d. Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)

Freud'un (1936) 'tehlike işareti teorisi'ni ve Cattell'in durumluk ve sürekli kaygı kavramlarını (Cattell ve Scheier, 1958, 1963; Cattell, 1966) rafine edip detaylandıran ve iki kaygı yapısını birbirinden ayıran Spielberger'in (1970) çalışmalarının (Barnes ve diğ., 2002), kaygı fenomeninin keşfinde önemli bir kavramsal gelişim sağladığı ifade edilmektedir. Bu farkı işlevselleştirmek için, Spielberger, Gorsuch ve Lushene, 'Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri'ni (State-Trait Anxiety Inventory-STAI) (1970) geliştirmişlerdir (Tovilovic ve diğ., 2009).

STAI, kaygıyı, 'durumluk' ve 'sürekli' şeklinde ayırt etmekte (Barnes ve diğ., 2002); araştırma ve klinik uygulamalarda güvenilir, görece kısa öz-bildirim sağlamaktadır (Spielberger, 1970).

STAI'nin yapılandırılması sırasında, kaygının varlığını veya yokluğunu değerlendirmek üzere, mevcut kaygı ölçeklerinden uyarlanan ifadeler ve yeni ifadeler geniş bir havuzda bir araya getirilmiştir. İfadelerin temel psikolojik özellikleri korunmuş; ancak, durumluk ve sürekli kaygıyı değerlendirmek üzere farklı talimatlarla verilebilmeleri için format değiştirilmiştir.

Durumluk talimatlar, katılımcıların 'şimdi, şu anda' kaygı duygularının yoğunluğunu; süreklilik talimatları ise, her ifade tarafından tanımlanan kaygı ile ilişkili duyguların, bilişlerin ve semptomların sıklığını değerlendirerek, genel olarak nasıl hissettiklerini raporlamalarını gerektirir. Başlangıçta oluşturulan 60'tan fazla kaygı ifadesi, üniversite öğrencileri ve psikiyatrik hastalardan oluşan geniş bir örnekleme, önce durumluk, sonra sürekli kaygı talimatları ile uygulanmıştır. Yoğun ifade geçerliliği araştırmaları sonucunda, STAI'nin başlangıçtaki formundan, 20 ifadeden oluşan nihai sete ulaşılmıştır (Spielberger ve Reheiser, 2009).

Tablo 15'te gösterildiği gibi STAI, durumluk kaygıyı ve sürekli kaygıyı ölçen 20'şer ifadeli iki boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 15: STAI'nin durumluk kaygı ve sürekli kaygı alt ölçeklerinin kısa açıklaması

| STAI Ölçekleri | İfade Sayısı | Puan Aralığı | Tanımlar ve Genel Bilgiler |
|-----------------------|--------------|--------------|---|
| Durumluk Kaygı | 20 | 20-80 | Belirli bir zamandaki duygusal durum olarak kaygı duygularının yoğunluğunu ölçer. Durumluk kaygı puanları yüksek olan bireyler, testin uygulandığı anda göreceli olarak yoğun gerginlik ve kaygı duyguları yaşamaktadırlar. Eğer durumluk kaygı puanları yükseltirirse, bireyin duyguları, mevcut veya beklenen tehlikenin göstergesi olarak yorumlanan durumsal faktörlerden veya şimdiki durumla ilişkili geçmişteki travmatik olaylara dair düşüncelerden etkilenir. |
| Sürekli Kaygı | 20 | 20-80 | Zaman içinde kaygı duygularının ne sıklıkla yaşandığı ile ifade edilen bir kişilik özelliği olarak, kaygı eğilimindeki bireysel farklılıkları ölçer. Sürekli kaygı düzeyi yüksek bireyler, tehlikeli ya da tehdit edici olarak algılanan durumlarda veya kişilerarası ilişkilerde yetersiz hissettiklerinde, durumluk kaygı duygusunu daha sık ve yoğun şekilde yaşarlar. |

Kaynak: Spielberger ve Reheiser (2009:278)'den uyarlanmıştır.

Geçici kaygıdaki değişikliklerin hassas bir göstergesi olarak ifade edilen Durumluk Kaygı Alt Ölçeği (Novy ve diğ., 1993:343), bireyin belli bir anda ve belirli koşullarda; Sürekli Kaygı Alt Ölçeği ise, genellikle nasıl hissettiğini betimlemesini gerektirir. Bu iki ölçek, iki ayrı sayfada 'Form TX-1' ve 'Form TX-2' şeklinde kullanılmaktadır (Ek-4a, Ek-4b) (Öner ve Le Compte, 1998). Katılımcılar, envanteri 4 noktalı bir ölçek aracılığıyla cevaplandırır (Blankstein, 1976; Knapen ve diğ., 2005; Suliman ve Halabi, 2007; Wongpakaran ve Wongpakaran, 2010). Durumluk Kaygı Alt Ölçeği maddelerinde ifade edilen duygu ya da davranışlar, bu tür yaşantıların şiddet derecesine göre '(1) Hiç, (2) Biraz, (3) Çok ve (4) Tamamıyla' seçeneklerinden biri seçilerek belirtilir. Sürekli Kaygı Alt Ölçeği maddelerinde ifade edilen duygu ya da davranışlar ise, sıklık derecesine göre '(1) Hemen hiçbir zaman, (2) Bazen, (3) Çok zaman ve (4) Hemen her zaman' şeklinde işaretlenir (Öner ve Le Compte, 1998). Seçeneklerin ağırlık

değerleri 1’den 4’e kadar değişir. Her bir alt ölçekten elde edilen toplam puan değeri 20 ile 80 arasındadır (Martínez-Sánchez ve diğ., 2003:53; Foot ve Koszycki, 2004:124; Knapen ve diğ., 2005:356; Suliman ve Halabi, 2007; Fletcher ve diğ., 2008; Johnson ve Gronlund, 2009:205). Alınan yüksek puan, kaygı düzeyinin yüksek olduğuna işaret eder (Johnson ve Gronlund, 2005; Suliman ve Halabi, 2007; Fletcher ve diğ., 2008; Wongpakaran ve Wongpakaran, 2010). Ölçeklerde iki tür ifade bulunur. Bunlar; olumsuz duyguları yansıtan ‘düz ya da doğrudan ifadeler’ ve olumlu duyguları yansıtan ‘tersine dönmüş ifadeler’dir (Tablo 16). Olumlu ifadeler puanlanırken, 1 ağırlık değerinde olanlar 4’e, 4 ağırlık değerindekiler ise 1’e dönüştürülür. Bu bağlamda, doğrudan ifadelerde 4 değerindeki; tersine dönmüş ifadelerde ise 1 değerindeki cevaplar yüksek kaygıyı gösterir. Doğrudan ifadeler için elde edilen toplam ağırlıklı puandan, ters ifadelerin toplam ağırlıklı puanı çıkartılır. Elde edilen sayıya, Durumluk Kaygı Alt Ölçeği için 50, Sürekli Kaygı Alt Ölçeği için ise 35 olarak belirlenen sabit değer eklenir. En son elde edilen değer, bireyin kaygı puanıdır (Öner ve Le Compte, 1998:4-5).

Tablo 16: STAI’de tersine dönmüş ifadeler

| Alt Ölçek | Tersine Dönmüş İfadeler |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Durumluk Kaygı Alt Ölçeği | 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20. |
| Sürekli Kaygı Alt Ölçeği | 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39. |

STAI’nin orijinal formunun güvenilirliği, Spielberger ve arkadaşları (1970) tarafından ele alınmıştır. Bu bağlamda; test-tekrar test ve Kuder-Richardson güvenilirlik oranları sırasıyla, Durumluk Kaygı Alt Ölçeği için 0.16-0.54 ve 0.83-0.92; Sürekli Kaygı Alt Ölçeği için ise 0.73-0.86 ve 0.86-0.92 şeklinde bulunmuştur. Ölçeğin kriter-ilişkili geçerliliği, Spielberger ve arkadaşları (1970) tarafından, 126 kız ve 80 erkek üniversite öğrencisi ile 66 psikiyatrik hastadan oluşan üç ayrı grup üzerinde gerçekleştirilen çalışma ile ortaya konmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliği ise, Florida Üniversitesi’nde okuyan 977 öğrenci üzerinde yürütülen çalışma ile test edilmiştir. Söz konusu çalışmada, normal koşullarda ve sınav koşullarında Durumluk Kaygı Alt Ölçeği’ne verilen cevapların ortalama puanları hesaplanarak karşılaştırılmış ve sınav koşullarında

puanların normal koşullara göre daha yüksek olduğu ortaya konarak teorik beklentiler desteklenmiştir (Erdul, 2005:40-41).

STAI'nin Türkçe'ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, Öner ve Le Compte (1983) tarafından yapılmıştır. Envanterin Türkçe formunda Kuder-Richardson güvenilirliği (Spielberger ve diğ., 1970), Sürekli Kaygı Alt Ölçeği için 0.83-0.87; Durumluk Kaygı Alt Ölçeği için ise 0.94-0.96 arasında hesaplanmıştır. Madde güvenilirliği korelasyonlarının, Sürekli Kaygı Ölçeği için 0.34 ile 0.72, Durumluk Kaygı Alt Ölçeği için ise 0.42 ile 0.85 arasında bulunması, Türkçeleştirilmiş maddelerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Envanterin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları ise, Sürekli Kaygı Alt Ölçeği için 0.71 ile 0.86; Durumluk Kaygı Alt Ölçeği için 0.26 ile 0.68 arasında değişmektedir.

Ölçeklerin yapı ve kriter geçerlilikleri, farklı örneklem üzerinde deneysel olarak sınanmıştır. Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Alt Ölçeklerinin yapı geçerlilikleri, 226 normal ve hasta katılımcıdan oluşan örneklem üzerinde yürütülen çalışma ile test edilmiştir. Söz konusu çalışmada, tehdit edici ya da tehlikeli olarak düşünülen sınav, tedavi ve ameliyattan önce ve sonra uygulanan kaygı alt ölçeklerinden elde edilen puanlar karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, stres halinde ulaşılan yüksek durumluk kaygı puanlarının, stres ortadan kalktıktan sonra önemli bir azalma gösterdiğini; ancak aynı değişkenliğin sürekli kaygı puanlarında söz konusu olmadığını ortaya koymuştur. Böylece, alt ölçeklerin yapı geçerliliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Öte yandan Öner'in 1977 yılında yaptığı bir çalışmada, durumluk kaygı ve sürekli kaygı puan ortalamalarının, normal bireyleri psikiyatrik hastalığı olanlardan ayırt ettikleri bulgulanarak, envanterin kriter geçerliliği de ortaya konmuştur (Öner ve Le Compte, 1998).

Tablo 17'de gösterildiği gibi, yazında yapılan çeşitli çalışmalarda kullanılan STAI'nin güvenilirlik katsayıları yeterli bulunmuştur.

Tablo 17: Yabancı yazında yapılan çalışmalarda kullanılan STAI'ye ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Yazar(lar) | Örneklem | Cronbach's α Katsayıları |
|----------------------------|---|---|
| Vautier ve diğ.(2001) | 60 lisans öğrencisi | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.94 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.90 |
| Van Der Bij ve diğ.(2003) | 310 katılımcı | Durumluk Kaygı ölçeği: 0.83 |
| Fountoulakis ve diğ.(2006) | 121 sağlıklı gönüllü, 22 depresif hasta | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.93 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.92 |
| Fletcher ve diğ.(2008) | 60 kanser hastası | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.93 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.89 |
| Pedersen ve diğ.(2010) | 348 hasta | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.90 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.92 |

Tablo 18'de gösterildiği gibi, ülkemizde yapılan çalışmalarda kullanılan STAI'ye ilişkin güvenilirlik katsayıları da yeterli düzeydedir.

Tablo 18: Yerli yazında yapılan çalışmalarda kullanılan STAI'ye ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Yazar(lar) | Örneklem | Cronbach's α Katsayıları |
|-------------------------------|----------------------|---|
| Yıldırım ve Gürkan (2007) | 60 hasta | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.87 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.81 |
| Özdemir ve Pasinlioğlu (2007) | 112 ergen | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.90 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.86 |
| Çam ve Tümkaya (2008) | 482 öğrenci | Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.83 |
| Gül-Akmaz ve Ceyhan (2009) | 199 lisans öğrencisi | Durumluk Kaygı Ölçeği: 0.93 Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.84 |
| Şirvanlı-Özen (2010) | 383 öğrenci | Sürekli Kaygı Ölçeği: 0.92 |

e. Açık Uçlu Sorular

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan açık uçlu sorular, katılımcıların çatışma yönetim yaklaşımları, benlik saygıları ve kaygıları hakkındaki düşüncelerini kendi

seçtikleri kelimelerle ortaya koymaya ve ölçeklerle elde edilen verilere ek olarak detaylı bilgi sağlamaya yöneliktir (Ek-5).

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın kapsamı, bir üniversite hastanesinde çalışan doktor (öğretim üyesi doktorlar, uzman doktorlar ve asistan doktorlar) ve hemşireler (kadrolu ve sözleşmeli) ile sınırlıdır.
2. Veriler, katılımcı doktor ve hemşirelerin, anket formundaki ölçeklere ve açık uçlu sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma sadece bir üniversite hastanesinde yapıldığından, elde edilen bulguların genelleştirilmesi düşüncesi bulunmamaktadır.
4. Katılım gönüllülük esasına göre belirlenmiş olup, araştırma 311 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir.
5. Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin çatışma yönetim stilleri, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II/ROCI-II (1983)'nin; benlik saygısı düzeyleri, Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği/RSES (1965)'nin; durumluk ve sürekli kaygı düzeyleri ise Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri/STAI (1970)'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

4.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin, veri toplama araçlarındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
2. Veri toplama araçlarındaki soruların, araştırmanın hipotezlerini test edebilecek yeterlilikte olduğu kabul edilmektedir.
3. Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

4.8. Araştırmanın Değişkenleri

1. Bağımsız Değişkenler:

- Cinsiyet,

- Medeni durum,
- Çocuk durumu,
- Yaş,
- Eğitim durumu,
- Günde ortalama çalışma süresi,
- Meslekte toplam çalışma süresi,
- Benlik saygısı,
- Durumluk kaygı,
- Sürekli kaygı.

2. Bağımlı Değişkenler:

- Örgütsel çatışma yönetim stilleri:
 - a. Bütünleştirme,
 - b. Hükmetme,
 - c. Kaçınma,
 - d. Uyma,
 - e. Uzlaşma.

4.9. Hipotezler

Ana Hipotezler:

Ana Hipotez 1: Benlik saygısı ile durumluk kaygı ve sürekli kaygı, çatışma yönetim stillerini (bütünleştirme, hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma) etkilemektedir.

Ana Hipotez 2: Benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasında aracılık rolü vardır.

Alt Hipotezler:

Alt Hipotez 1: ‘Cinsiyet’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 2: ‘Medeni durum’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 3: ‘Çocuk durumu’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 4: ‘Yaş’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 5: ‘Eğitim durumu’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 6: ‘Günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 7: ‘Meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 8: ‘Statü’ değişkenine göre, örneklemin çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

Alt Hipotez 9: ‘Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II/ROCI-II’nin alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Alt Hipotez 10: ‘Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)’nin alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Alt Hipotez 11: Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II), Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES) ve Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)’nin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

4.10. Analizler

Dağıtılan anket formları katılımcılardan toplandıktan sonra araştırmacı tarafından kontrol edilmiş ve 311 anket formu analize dahil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 311 katılımcının, anketteki Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II), Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES) ve Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri’ni doldurmaları ile ulaşılan nicel

veriler bilgisayar ortamına aktarılmış; SPSS 15.0 paket programı ve AMOS 18 programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenlere ilişkin alt seçeneklerin işaretlenme sıklığına bakılmış ve istatistiksel anlamda yeterli sıklıkta olmayan gruplar, uygun gruplarla birleştirilmiştir. Buna göre;

- ‘Meslekte toplam çalışma süresi’ değişkeninde, ‘10-14 yıl’, ‘15-19 yıl’ ve ‘20 yıl ve üzeri’ kategorileri birleştirilerek ‘10 yıl ve üzeri’ kategorisinde gösterilmiştir.
- ‘Eğitim’ değişkeninde, ‘lise’ ve ‘yüksekokul’ kategorileri birleştirilerek ‘lise ve yüksekokul’ kategorisi oluşturulmuştur.

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen nicel veriler; frekans, yüzde dağılımları, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, bağımsız örneklem için t testi, one-way ANOVA, Tukey, chi-square testleri, Pearson korelasyon analizi, çok değişkenli regresyon analizi ve yol (path) analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 311 katılımcının 42’si tarafından cevaplanan açık uçlu sorular aracılığıyla elde edilen nitel verilerin değerlendirilmesinde ise ‘içerik analizi’ kullanılmıştır.

4.11. Bulgular

4.11.1. Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II için ‘ROCI-II’; Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği için ‘RSES’ ve Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri için ‘STAI’ kısaltmaları kullanılacaktır.

Araştırmanın nicel verileri, standardize anket formunda bulunan ROCI-II, RSES ve STAI’nin, örneklemini oluşturan 311 katılımcının tamamı tarafından cevaplandırılması ile elde edilmiştir.

4.11.1.1. ROCI-II, RSES ve STAI’nin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik; bir test ya da ölçeğin, ölçülmek istenen olguyu tutarlı ve istikrarlı şekilde ölçme derecesi olup, güvenilir bir test ya da ölçeğin, benzer şartlarda benzer sonuçlar vermesi söz konusudur (Altunışık ve diğ., 2005:114). Araştırmada kullanılan ROCI-II,

RSES ve STAI'nin alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, Cronbach's α katsayısı ile ifade edilmiş ve Tablo 19, 20 ve 21'de gösterilmiştir.

Tablo 19: ROCI-II'nin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Alt Ölçekler (n=311) | Madde Sayısı | Cronbach's α Katsayısı |
|----------------------|--------------|-------------------------------|
| Bütünleştirme | 7 | 0.865 |
| Kaçınma | 6 | 0.926 |
| Uyma | 6 | 0.885 |
| Hükmetme | 5 | 0.878 |
| Uzlaşma | 4 | 0.832 |

ROCI-II için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's α katsayıları; bütünleştirme alt ölçeği için 0.865; kaçınma alt ölçeği için 0.926; uyma alt ölçeği için 0.885; hükmetme alt ölçeği için 0.878 ve uzlaşma alt ölçeği için 0.832 olup, kabul edilebilir düzeydedirler.

Tablo 20: RSES'e ilişkin Cronbach's α katsayısı

| n=311 | Madde Sayısı | Cronbach's α Katsayısı |
|----------------|--------------|-------------------------------|
| Benlik Saygısı | 10 | 0.882 |

RSES için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's α katsayısı 0.882 olup, kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 21: STAI'nin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's α katsayıları

| Alt Ölçekler (n=311) | Madde Sayısı | Cronbach's α Katsayısı |
|----------------------|--------------|-------------------------------|
| Durumluk Kaygı | 20 | 0.955 |
| Sürekli Kaygı | 20 | 0.904 |

STAI için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's α katsayıları; Durumluk Kaygı Alt Ölçeği (STAI-S) için 0.955; Sürekli Kaygı Alt Ölçeği (STAI-T) için 0.904 olup, kabul edilebilir düzeydedirler.

4.11.1.2. ROCI-II, RSES ve STAI'ye İlişkin Faktör Analizleri

a. ROCI-II'ye İlişkin Faktör Analizi

Bu tez çalışmasında, Likert tipi 28 ifadeden oluşan ROCI-II'ye açıklayıcı faktör analizinin uygulanması sonucunda beş faktör ortaya çıkmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %16.290'ını; ikinci faktör %13.596'sını; üçüncü faktör %13.279'unu; dördüncü faktör %12.521'ini ve beşinci faktör %11.464'ünü açıklamaktadır. Bu 5 faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %67.151'dir. KMO değeri 0.870 olup, veriler faktör analizine uygundur. ROCI-II'ye ait faktör yükleri, Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22: ROCI-II'ye ilişkin faktör analizi

| Faktör 1: Kaçınma Çatışma Yönetim Stili | Faktör Yüğü |
|--|--------------------|
| Akranlarımla uyuşmazlığımlı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım. | 0.826 |
| Akranlarımdan farklı olan yanlarımlı açıkça ortaya koymaktan kaçınırım. | 0.712 |
| Akranlarımla ters düşmekten kaçınırım. | 0.822 |
| Akranlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım. | 0.848 |
| Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için akranlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım. | 0.816 |
| Akranlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım. | 0.815 |
| Faktör 2: Uyma Çatışma Yönetim Stili | Faktör Yüğü |
| Akranlarımlın ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım. | 0.795 |
| Akranlarımlın isteklerini genelde yerine getiririm. | 0.811 |
| Akranlarımlın isteklerine genelde hayır diyemem. | 0.783 |
| Akranlarımla genellikle tavizkar davranırım. | 0.739 |
| Genellikle akranlarımlın önerileri doğrultusunda hareket ederim. | 0.659 |
| Akranlarımlın beklentilerini karşılamaya çalışırım. | 0.645 |

Tablo 22'nin devamı

| Faktör 3: Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili | Faktör Yüğü |
|---|--------------------|
| İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya çalışırım. | 0.735 |
| Çıkamazları aşmak için genellikle orta bir yol öneririm. | 0.807 |
| Uzlaşmaya varmak için akranlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım. | 0.666 |
| Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum. | 0.790 |
| Faktör 4: Hükmetme Çatışma Yönetim Stili | Faktör Yüğü |
| Fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım. | 0.860 |
| Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım. | 0.841 |
| Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım. | 0.787 |
| Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine kararlı bir şekilde düşerim. | 0.598 |
| Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım. | 0.849 |
| Faktör 5: Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili | Faktör Yüğü |
| Kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmak için sorunu akranlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım. | 0.784 |
| Akranlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım. | 0.784 |
| Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için akranlarımla işbirliği yapmaya çalışırım. | 0.751 |
| Akranlarımla bir sorunu birlikte çözmeme gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum. | 0.504 |
| Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım. | 0.481 |
| İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretmek için akranlarımla işbirliği yaparım. | 0.586 |
| Sorunların doğru ve tam kavranması için akranlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim. | 0.504 |

Tablo 22'ye göre; birinci faktör olan kaçınma çatışma yönetim stili; 3., 6., 16., 17., 26. ve 27. olmak üzere, faktör aralığı 0.712-0.848 şeklinde toplam 6; ikinci faktör olan

uyuma çatışma yönetim stili; 2., 10., 11., 13., 19. ve 24. olmak üzere, faktör aralığı 0.645-0.811 şeklinde toplam 6; üçüncü faktör olan uzlaşma çatışma yönetim stili; 7., 14., 15. ve 20. olmak üzere, faktör aralığı 0.666-0.807 şeklinde toplam 4; dördüncü faktör olan hükmetme çatışma yönetim stili; 8., 9., 18., 21. ve 25. olmak üzere, faktör aralığı 0.598-0.860 şeklinde toplam 5; beşinci faktör olan bütünleştirme çatışma yönetim stili; 1., 4., 5., 12., 22., 23. ve 28. olmak üzere, faktör aralığı 0.481-0.784 şeklinde toplam 7 ifadeden oluşmaktadır.

Bu bulgular, Rahim'in (1983, 1986b; 2001) ROCI-II'yi geliştirme çalışmalarında uyguladığı faktör analizi ile ortaya koyduğu beş faktör ile uyumludur.

b. RSES'e İlişkin Faktör Analizi

Bu tez çalışmasında, Likert tipi 10 sorudan oluşan RSES'e açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, RSES'in iki faktöre sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktör toplam varyansın %32.479'unu, ikinci faktör ise %28.978'ini açıklamaktadır. Bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı %61.457'dir. KMO değeri 0.849 olup, veriler faktör analizine uygundur. RSES'e ait faktör yükleri, Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23: RSES'e ilişkin faktör analizi

| Faktör 1: Olumlu İfadeler | Faktör Yüğü |
|--|--------------------|
| Kendimi en az diğer insanlar kadar değerli buluyorum. | 0.808 |
| Bazı olumlu özelliklerim olduğunu düşünüyorum. | 0.834 |
| Ben de diğer insanların birçoğunun yapabildiği kadar bir şeyler yapabilirim. | 0.731 |
| Kendime karşı olumlu bir tutum içindeyim. | 0.746 |
| Genel olarak kendimden memnunum. | 0.702 |
| Faktör 2: Olumsuz İfadeler | Faktör Yüğü |
| Genelde kendimi başarısız bir kişi olarak görme eğilimindeyim. | 0.659 |

Tablo 23'ün devamı

| | |
|---|-------|
| Kendimde gurur duyacak fazla bir şey bulamıyorum. | 0.587 |
| Kendime karşı daha fazla saygı duyabilmeyi isterdim. | 0.663 |
| Bazen kesinlikle kendimin bir işe yaramadığımı düşünüyorum. | 0.815 |
| Bazen kendimin hiç de yeterli bir insan olmadığımı düşünüyorum. | 0.786 |

Tablo 23'e göre; 'olumlu ifadeler' şeklinde etiketlenen birinci faktörü oluşturan 1., 2., 4., 6. ve 7. ifadelerin faktör yükleri 0.702 ile 0.834; 'olumsuz ifadeler' şeklinde etiketlenen ikinci faktörü oluşturan 3., 5., 8., 9. ve 10. ifadelerin faktör yükleri ise 0.587 ile 0.815 arasında değişmektedir. Her iki faktör 5'er ifadeden oluşmaktadır.

Esasen RSES, tek faktörlü bir ölçek olarak kavramsallaştırılmıştır (Roth ve diğ., 2008). Bununla birlikte Carmines ve Zeller (1979), RSES için, pozitif ve negatif ifadelerle yüklenmiş iki faktörlü model belirlemişlerdir. Greenberger ve arkadaşları da (2003), RSES'in orijinal formunun iki faktörlü modele uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, psikometrik çalışmalar genellikle RSES'in tek faktörlü yapısını desteklemekle birlikte, pozitif ve negatif şekilde kodlanmış ifadelerin iki ayrı faktör biçimlendirme eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir (Schmitt ve Allik, 2005). Bu tez çalışmasında RSES'e uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, yazın ile uyumludur.

Öte yandan Schmitt ve Allik (2005), RSES'te pozitif ve negatif olarak kelimelere dökülmüş ifadelerin farklı davranışlarının, 'metot etkisi'ni yansıtabileceğini; dolayısıyla, RSES'e ait iki faktörün, pozitif ve negatif ifadelerle yönelik farklı tepkilere ilişkin yapay olgular olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Carmines ve Zeller (1979) ve Roth ve arkadaşları (2008) da, RSES'in iki görünümünün, ifadelerin kelimelerle anlatımının benlik saygısının tek teorik faktörü üzerindeki 'metot etkisi'nin bir fonksiyonu olabileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle bu tez çalışmasında benlik saygısına ilişkin analizler, orijinal tek faktör esasına göre yapılmıştır.

c. STAI'ye İlişkin Faktör Analizi

'Durumluk-sürekli' ayrımının ötesinde, STAI'nin yapısının diğer önemli yönlerine genellikle daha az ilgi gösterilmiştir (Bieling ve diğ., 1998). Esasen, STAI'nin her iki alt ölçeğinin de çift kutuplu ve çok boyutlu oldukları ifade edilmektedir (Caci ve diğ., 2003). Bieling ve arkadaşları (1998), envanteri oluşturan ifadelerin temelinde ikiden fazla faktör bulunduğunu ve dört faktörlü çözümün, verilere daha anlamlı temsil sağlayabileceğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Vigneau ve Cormier (2008), STAI'nin faktör yapısına ilişkin çalışmaların farklı sonuçlara ulaştığını, bununla birlikte, envanterin ifade kutuplaşma boyutları kombinasyonu ve iki orijinal faktörün sonucu olan dört faktörlü yapısı üzerinde göreceli olarak güçlü bir konsensüs bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, STAI'nin Arapça'ya uyarlanması sırasında Abdullatif'in (2004) hem Durumluk hem de Sürekli Kaygı Alt Ölçekleri; Vera-Villarroel ve arkadaşlarının da (2007) Durumluk Kaygı Alt Ölçeği için uyguladıkları faktör analizlerinde, kaygının yokluğuna ve varlığına yönelik ikişer faktör olmak üzere toplam dört faktör ortaya konmuştur.

- 1. Durumluk Kaygı Alt Ölçeği'ne (STAI-S) İlişkin Faktör Analizi:** Bu tez çalışmasında, 20 ifadeden oluşan STAI-S'ye açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve iki faktör belirlenmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %32.961'ini; ikinci faktör %32.333'ünü açıklamaktadır. Bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı %65.294'tür. KMO değeri 0.941 olup, veriler faktör analizi için uygundur. STAI-S'ye ait faktör yükleri, Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: STAI-S'ye ilişkin faktör analizi

| Faktör 1: Olumlu İfadeler | Faktör Yüğü |
|----------------------------------|--------------------|
| Şu anda sakinim. | 0.667 |
| Kendimi emniyette hissediyorum. | 0.693 |
| Şu anda huzur içindeyim. | 0.808 |
| Kendimi dinlenmiş hissediyorum. | 0.714 |

Tablo 24'ün devamı

| | |
|---|--------------------|
| Kendimi rahat hissediyorum. | 0.839 |
| Kendime güvenim var. | 0.623 |
| Kendimi rahatlamış hissediyorum. | 0.850 |
| Şu anda halimden memnunum. | 0.791 |
| Şu anda sevinçliyim. | 0.729 |
| Şu anda keyfim yerinde. | 0.771 |
| Faktör 2: Olumsuz İfadeler | Faktör Yüğü |
| Şu anda sınırlarım gergin. | 0.723 |
| Pişmanlık duygusu içindeyim. | 0.588 |
| Şu anda hiç keyfim yok. | 0.732 |
| Başıma geleceklerden endişe ediyorum. | 0.608 |
| Şu anda kaygılıyım. | 0.695 |
| Şu anda asabım bozuk. | 0.852 |
| Çok sinirliyim. | 0.830 |
| Sınırlarımın çok gergin olduğunu hissediyorum. | 0.803 |
| Şu anda endişeliyim. | 0.774 |
| Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum. | 0.755 |

Tablo 24'e göre; 'olumlu ifadeler' şeklinde etiketlenen birinci faktör; faktör yükleri 0.623-0.850 arasında değişen ve Öner ve Le Compte'nin (1998) 'tersine dönmüş ifadeler' olarak belirttikleri (Bkz. s.169 Tablo 16) 1., 2., 5., 8., 10., 11., 15., 16., 19. ve 20. ifadeleri; 'olumsuz ifadeler' şeklinde etiketlenen ikinci faktör ise; faktör yükleri 0.588-0.852 arasında değişen 3., 4., 6., 7., 9., 12., 13., 14., 17. ve 18. ifadeleri kapsamaktadır. Her iki faktör de 10'ar ifadeden oluşmaktadır. Bu tez çalışmasında Durumluk Kaygı Alt Ölçeği'ne uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, yazın ile uyumludur.

2. Sürekli Kaygı Alt Ölçeği'ne (STAI-T) İlişkin Faktör Analizi: Bu tez çalışmasında, 20 ifadeden oluşan STAI-T'ye açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve üç faktör belirlenmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %23.367'sini; ikinci faktör %18.919'unu; üçüncü faktör ise %11.260'mı açıklamaktadır. Bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı %53.546'dır. KMO değeri 0.884 olup, veriler faktör analizi için uygundur.

STAI-T'ye ait faktör yükleri, Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: STAI-T'ye ilişkin faktör analizi

| Faktör 1: Olumsuz İfadeler | Faktör Yüğü |
|---|--------------------|
| Genellikle kolay ağlarım. | 0.542 |
| Başkaları kadar mutlu olmak isterim. | 0.428 |
| Güçlüklerin yenemeyeceğim kadar biriktiğini hissedirim. | 0.598 |
| Önemsiz şeyler hakkında endişelenirim. | 0.767 |
| Her şeyi ciddiye alır ve etkilenirim. | 0.683 |
| Genellikle kendimi hüzünlü hissedirim. | 0.582 |
| Olur olmaz düşünceler beni rahatsız eder. | 0.813 |
| Hayal kırıklıklarımı öylesine ciddiye alırım ki hiç unutamam. | 0.755 |
| Son zamanlarda kafama takılan konular beni tedirgin eder. | 0.689 |
| Faktör 2: Olumlu İfadeler | Faktör Yüğü |
| Genellikle keyfim yerindedir. | 0.719 |
| Kendimi dinlenmiş hissedirim. | 0.594 |
| Genellikle sakin, kendime hakim ve soğukkanlıyım. | 0.538 |
| Genellikle mutluyum. | 0.803 |
| Genellikle kendimi emniyette hissedirim. | 0.713 |
| Genellikle hayatımdan memnunum. | 0.776 |

Tablo 25'in devamı

| | |
|---|--------------------|
| Aklı başında ve kararlı bir insanım. | 0.628 |
| Faktör 3: Depresif İfadeler | Faktör Yüğü |
| Genellikle çabuk yorulurum. | 0.808 |
| Çabuk karar veremediğim için fırsatları kaçıırım. | 0.460 |
| Genellikle kendime güvenim yoktur. | 0.556 |
| Sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım. | 0.640 |

Bu tez çalışmasında, 'olumsuz ifadeler' şeklinde etiketlenen ve faktör yükleri 0.428-0.813 arasında değişen birinci faktör; 23., 24., 28., 29., 31., 35., 37., 38., ve 40. ifadeleri; 'olumlu ifadeler' şeklinde etiketlenen ve faktör yükleri 0.538-0.803 arasında değişen ikinci faktör; 21., 26., 27., 30., 33., 36., ve 39. ifadeleri kapsamaktadır. Görüldüğü gibi, Durumluk Kaygı Alt Ölçeği'ne benzer şekilde, Sürekli Kaygı Alt Ölçeği'nin de pozitif ve negatif yönelimleri işaret eden çift kutuplu bir görünüme sahip olduğu bulgusu yazın ile uyumludur.

Genel psikopatolojinin iyi bir değerlendiricisi olarak kabul edilen sürekli kaygı ifadeleri (Andrade ve diğ., 2001), salt kaygıyı ölçmemektedir (Bieling ve diğ., 1998; Groth-Marnat, 2009). Bu bağlamda, kaygı ve depresyonun örtüşen yönleri olduğu konusunda geniş bir konsensüs vardır (Bieling ve diğ., 1998; Caci ve diğ., 2003). Bunun, her iki yapıyı da ölçen belirsiz ifadelerden kaynaklanıyor olabileceği ileri sürülmektedir. Kaygı ölçekleri, depresyon ile ilişkili düşünceleri de ölçen ifadeler içerebilir (Caci ve diğ., 2003). Bieling ve arkadaşları (1998), Sürekli Kaygı Alt Ölçeği'ni oluşturan 20 ifadenin temelinde ikiden çok faktörün bulunduğunu göstermişler ve bu alt ölçeğin, kaygı gibi depresyonu da temsil edebileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında uygulanan açıklayıcı faktör analizi, faktör yükleri 0.460-0.808 arasında değişen, 22., 25., 32. ve 34. ifadeleri kapsayan ve negatif yönelime işaret eden üçüncü bir faktör ortaya koymuştur. 'Genellikle çabuk yorulurum', 'çabuk karar veremediğim için fırsatları kaçıırım', 'genellikle kendime güvenim yoktur' ve 'sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım' ifadelerinden oluşan üçüncü faktörün,

düşük düzeyde pozitif duygulanım (örneğin; mutluluk, güven, coşku) dolayısıyla depresyon ile ilişkili olabileceği (Bieling ve diğ., 1998) düşünülebilir. Bu bağlamda bu faktör, ‘depresif ifadeler’ şeklinde etiketlenmiştir.

Kültürel farklılıklar dolayısıyla, envantere bazı cümle yapıları ve kelime seçimleri bütünüyle aynı değildir (Vautier ve diğ., 2001). Bu bağlamda Lim ve Kwon (2007), orijinali İngilizce olan STAI’nin Sürekli Kaygı Alt Ölçeği’nin İngilizce konuşulmayan ülkelerde uygulanması sonucunda, faktör yapısının çeşitlilik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, RSES ile benzer şekilde, STAI’de pozitif ve negatif yönelimli ifadelerin, kaygı yapısı ile ilişkili olmayan ‘metot faktörleri’ oldukları belirtilmektedir (Groth-Marnat, 2009). Dolayısıyla yazında STAI’nin faktör yapısına ilişkin çalışmalarda (Hedl ve Papay, 1982; Bieling ve diğ., 1998; Caci ve diğ., 2003; Abdullatif, 2004; Vera-Villaruel ve diğ., 2007; Vigneau ve Cormier, 2008) söz konusu çeşitlilik ortaya konmakla beraber; STAI’nin başka bir envanter ya da ölçek ile ilişkilendirildiği çalışmalarda (O’Neill ve diğ., 1969; Scheier ve diğ., 1994; Becker ve diğ., 2001; Ashtiani ve diğ., 2007; Suliman ve diğ., 2007; Libbey ve diğ., 2008; Nurmoja ve Bachmann, 2008; Akhigbe ve diğ., 2008; Yıldırım ve İlhan, 2010; Giardino ve diğ., 2010) ‘durumluk-sürekli’ ana ayrımı kullanılmıştır. Bu nedenlerle bu tez çalışmasında kaygıya ilişkin analizler, orijinal ‘durumluk-sürekli’ ayrımına göre yapılmıştır.

4.11.1.3. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelere İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Araştırmaya katılan toplam 311 doktor ve hemşireye ilişkin frekans ve yüzde analizleri, Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelere ilişkin frekans ve yüzdeler

| Değişken | Kategori | n | % |
|----------|----------|-----|------|
| Meslek | Doktor | 183 | 58.9 |
| | Hemşire | 128 | 41.1 |
| Cinsiyet | Erkek | 106 | 34.1 |
| | Kadın | 205 | 65.9 |

Tablo 26'nın devamı

| | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------|-------|
| Medeni Durum | Evli | 160 | 51.4 |
| | Evli Değil | 151 | 48.6 |
| Çocuk Durumu | Çocuklu | 108 | 34.7 |
| | Çocuksuz | 203 | 65.3 |
| Yaş | 25 yaş ve altı | 59 | 18.9 |
| | 26-35 yaş arası | 224 | 72.1 |
| | 36 yaş ve üzeri | 28 | 9.0 |
| Eğitim Durumu | Lise | 18 | 5.8 |
| | Yüksekokul | 50 | 16.1 |
| | Üniversite | 203 | 65.2 |
| | Lisansüstü | 40 | 12.9 |
| Günde Ortalama Çalışma Süresi | 8 saat ve daha az | 60 | 19.3 |
| | 9 saat ve üzeri | 251 | 80.7 |
| Meslekte Toplam Çalışma Süresi | 4 yıl ve daha az | 133 | 42.8 |
| | 5-9 yıl | 116 | 37.3 |
| | 10-14 yıl | 42 | 13.5 |
| | 15-19 yıl | 14 | 4.5 |
| | 20 yıl ve üzeri | 6 | 1.9 |
| Statü | Öğretim Üyesi Doktor | 36 | 11.6 |
| | -Profesör Doktor | (8) | (2.6) |
| | -Doçent Doktor | (12) | (3.9) |
| | -Yardımcı Doçent Doktor | (16) | (5.1) |
| | Asistan Doktor | 147 | 47.3 |
| | Kadrolu Hemşire | 52 | 16.7 |
| | Sözleşmeli Hemşire | 76 | 24.4 |

Ankete katılanların % 58.9'u doktor (% 2.6'sı profesör doktor; % 3.9'u doçent doktor; % 5.1'i yardımcı doçent doktor; % 47.3'ü asistan doktor), % 41.1'i hemşire (%16.7'si kadrolu hemşire, %24.4'ü sözleşmeli hemşire); % 65.9'u kadın; % 51.4'ü evli; % 65.3'ü çocuksuz; % 72.1'i 26-35 yaş grubunda; % 65.2'si üniversite mezunu; % 80.7'si günde ortalama 9 saat ve üzeri çalışmakta; % 42.8'i meslekte toplam 4 yıl ve daha az çalışma süresine sahiptir.

4.11.1.4. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelerin ROCI-II Alt Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikleri

Bu çalışmada, bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanların, ölçekteki madde sayısına bölünmesi ile bulunan ortalama puanlar değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin bazı betimleyici istatistikleri, Tablo 27, 28 ve 29'da gösterilmiştir.

Tablo 27: Araştırmaya katılan örneklemin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin bazı betimleyici istatistikleri

| Alt Ölçekler (n=311) | Min. | Maks. | Ortalama | St.Sapma |
|----------------------|------|-------|----------|----------|
| Bütünleştirme | 2.00 | 5.00 | 4.3716 | 0.44770 |
| Kaçınma | 1.33 | 5.00 | 3.1977 | 0.85011 |
| Uyma | 1.67 | 4.83 | 3.4598 | 0.65274 |
| Hükmetme | 1.80 | 5.00 | 3.3968 | 0.74910 |
| Uzlaşma | 2.25 | 5.00 | 4.3304 | 0.52399 |

Tablo 27'de ifade edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan örneklemin, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede en fazla bütünleştirme çatışma yönetim stilini ($\bar{X}=4.3716$; s.s=0.44770) tercih ettiği, bunu uzlaşma çatışma yönetim stiline ($\bar{X}=4.3304$; s.s=0.52399) takip ettiği belirlenmiştir. Örneklemin en az tercih ettiği stil ise kaçınmadır ($\bar{X}=3.1977$; s.s=0.85011). Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede tercih ettikleri stillerin bazı betimleyici istatistikleri Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Meslek | | Toplam (n=311) | t | p |
|--------------------------|----------|-------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Doktor (n=183) | Hemşire (n=128) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3942 | 4.3393 | 4.3716 | 1.065 | 0.288 |
| | St.Sapma | 0.47633 | 0.40287 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.2395 | 3.1380 | 3.1977 | 1.036 | 0.301 |
| | St.Sapma | 0.88218 | 0.80166 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.4791 | 3.4323 | 3.4598 | 0.659 | 0.511 |
| | St.Sapma | 0.73235 | 0.51971 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.3945 | 3.4000 | 3.3968 | -0.063 | 0.950 |
| | St.Sapma | 0.77783 | 0.70900 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.3866 | 4.2500 | 4.3304 | 2.278 | 0.023* |
| | St.Sapma | 0.54070 | 0.49006 | 0.52399 | | |

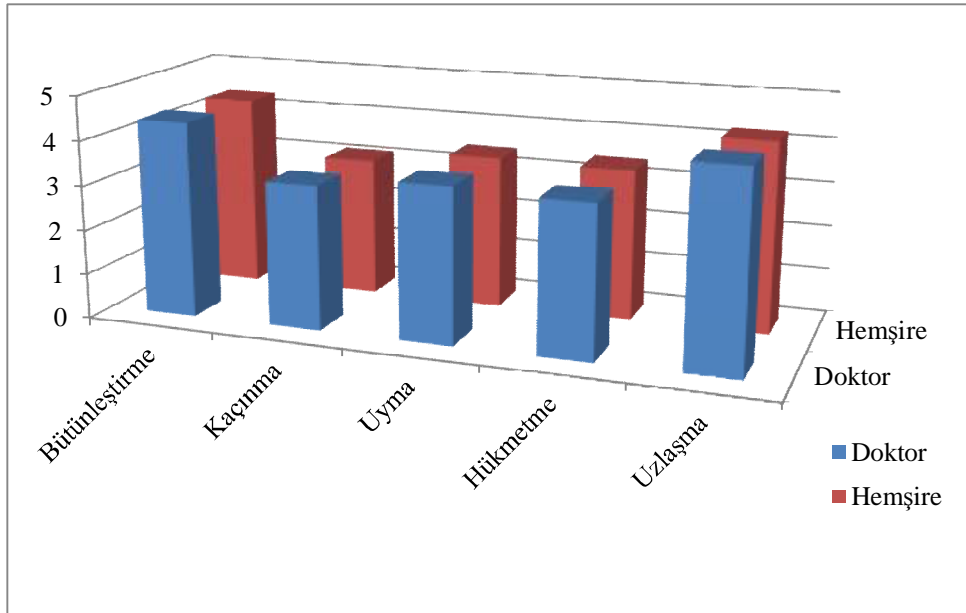
* p<0.05

Tablo 28’de ifade edilen sonuçlara göre; genel olarak örneklemin çatışma yönetim stili tercihlerine ilişkin bulgularla benzer şekilde, doktorların en fazla bütünleştirme stilini ($\bar{X}=4.3942$; s.s=0.47633) kullandıkları, bunu uzlaşma stilinin ($\bar{X}=4.3866$; s.s=0.54070) takip ettiği belirlenmiştir. Doktorların en az kullandıkları stil ise kaçınmadır ($\bar{X}=3.2395$; s.s=0.88218). Benzer şekilde, örneklemdaki hemşirelerin de meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede en fazla bütünleştirme ($\bar{X}=4.3393$; s.s=0.40287), en az kaçınma stilini ($\bar{X}=3.1380$; s.s=0.80166) tercih ettikleri görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının ana amacı olan hasta tedavisinin kalitesinin artırılması, meslektaşlar ile yüzleşmeyi gerektirebilen bir konudur. Dolayısıyla bu araştırmanın örneklemini oluşturan doktor ve hemşirelerin, iletişimi, empatiyi, açıklığı, bilgi

değişimini, farklılıkların birlikte incelenmesini içeren bütünleştirme stilini daha fazla tercih etmelerinin, tedavi kalitesini arttırmada işbirlikçi uygulamaya doğru hareket ile karakterize bir anlayıştan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Kaçınma stili, hastane ortamında acil müdahale gerektiren ya da diğer meslektaşların daha bilgili ve deneyimli oldukları vakalarda, hasta tedavisinin kalitesini arttırmada değerli olabilir. Bununla birlikte kaçınma, sorunların sürüncemede bırakılması dolayısıyla, gelecekte tekrar çatışma yaşanmasına yol açabilir. Ayrıca, kaçınma stilini kullanan bireylerin diğerleri ile yüzleşmeme eğiliminde olmaları, meslektaşlar arası koordinasyonu kesintiye uğratabilir. Dolayısıyla, kaçınmanın bu araştırmanın örneklemini oluşturan doktor ve hemşirelerin en az tercih ettikleri stil olması, bu bireylerin, hasta tedavisinin kalitesini arttırma perspektifinde, eş zamanlı çalışmayı etkin yürütebilmek için, meslektaşları ile sorunlarını sürüncemede bırakmaktan ve çözümleri ertelemekten uzak durduklarını düşündürmektedir. Bu bağlamda, örneklemini oluşturan doktor ve hemşirelerin en çok bütünleştirme stilini, en az ise kaçınma stilini tercih ettikleri bulguları birbirleri ile uyumludur.

Şekil 15: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örnekleme oluşturan doktor ve hemşirelerin, ROCI-II alt ölçeklerine ilişkin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ‘bağımsız örneklemler için t testi’ kullanılmıştır. t testi sonuçlarına göre; uzlaşma çatışma yönetim stilinde, örneklemdaki doktor ve hemşirelerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.278$ $p=0.023$). Buna göre, doktorların uzlaşma çatışma yönetim stili puan ortalaması ($\bar{X}=4.3866$; $s.s=0.54070$), hemşirelerin puan ortalamasından ($\bar{X}=4.2500$; $s.s=0.49006$) anlamlı olarak daha fazladır. Bir diğer deyişle doktorlar, kendi meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini, hemşirelere göre daha fazla kullanmaktadırlar.

Bütünleştirme, kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinde ise, doktor ve hemşire katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

Sağlık ekibinin başı olarak doktorların, karşılıklı özveri, orta nokta arayışı, çatışmaya hızlı ve kısa dönemli çözüm bulma ile karakterize uzlaşma stilini hemşirelere göre daha fazla tercih etmelerinin, hasta tedavisinin kalitesini artırma nihai amacına ulaşmada kendilerini daha sorumlu hissetmeleri ve tedaviyi sürüncemede bırakmama ihtiyaçları ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca, doktorların kendilerini akranları ile daha eşit gördükleri de ifade edilebilir.

4.11.1.5. ROCI-II Alt Ölçeklerinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi

a. Cinsiyet

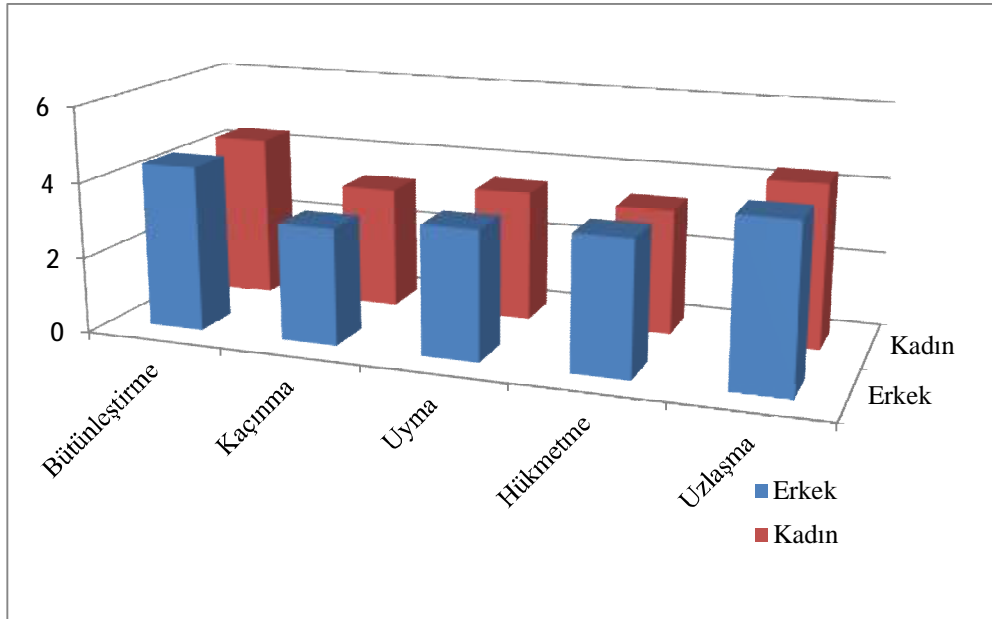
Araştırmaya katılan örneklemin, ‘cinsiyet’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29: Araştırmaya katılan örneklemin ‘cinsiyet’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Cinsiyet | | Toplam (n=311) | t | p |
|--------------------------|----------|---------------|---------------|----------------|--------|--------|
| | | Erkek (n=106) | Kadın (n=205) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3854 | 4.3645 | 4.3716 | 0.391 | 0.696 |
| | St.Sapma | 0.45781 | 0.44334 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.0943 | 3.2512 | 3.1977 | -1.546 | 0.123 |
| | St.Sapma | 0.87197 | 0.83572 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.4182 | 3.4813 | 3.4598 | -0.770 | 0.442 |
| | St.Sapma | 0.71612 | 0.61817 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.5434 | 3.3210 | 3.3968 | 2.503 | 0.013* |
| | St.Sapma | 0.78304 | 0.72125 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.3255 | 4.3329 | 4.3304 | -0.119 | 0.906 |
| | St.Sapma | 0.54245 | 0.51552 | 0.52399 | | |

* p<0.05

Şekil 16: Araştırmaya katılan örneklemin ‘cinsiyet’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



'Cinsiyet' değişkenine göre, örneklemdaki grupların çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemede 'bağımsız örneklem için t testi' kullanılmıştır (Tablo 29). t testi sonuçları, örneklemin genelinde 'cinsiyet' değişkenine göre, hükmetme stilinde grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermiştir ($t=2.503$ $p=0.013$). Buna göre; örneklemdaki erkeklerin hükmetme stili puan ortalaması ($\bar{X}=3.5434$; $s.s=0.78304$), kadınların puan ortalamasından ($\bar{X}=3.3210$; $s.s=0.72125$) anlamlı olarak daha fazladır. Bir diğer ifade ile erkek katılımcılar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede hükmetme stilini, kadın katılımcılara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma stillerinde ise, kadın ve erkek katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p\geq 0.05$).

Cinsiyetin tercih edilen çatışma yönetim stillerini nasıl etkilediği konusunda tam bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, kadın ve erkeklerin, değişik beklentilere sahip olmaları nedeniyle çatışma ile mücadeleye farklı yaklaştıkları genellikle kabul edilmektedir. Dolayısıyla, geleneksel olarak kadınların, kendilerini ilişkiler bağlamında tanımlamaları ve kişisel amaçlarından başkaları yararına vazgeçmeleri yönünde sosyalleştirilmeleri; erkeklerin ise tersine, kendilerini hükmetme ve kontrol açısından tanımlamaları ve daha iddialı, saldırgan, bağımsız davranmak üzere sosyalleştirilmeleri (Brahnam ve diğ., 2005), çatışmaları daha gerçekçi ve rekabetçi şekilde yönetmeleri (Valentine, 1995; Pelham ve diğ., 2005) nedeniyle, eril cinsiyet rolünün hükmetme ile uyumlu olabileceği (Brewer ve diğ., 2002; Havenga, 2008) ileri sürülmektedir. Öte yandan, üretim ile ilgili amaçlar konusunda az çok etkin olabileceği öngörülen hükmetme stilinin (Papa ve Canary, 1995), erkekler tarafından bir güç stratejisi şeklinde daha fazla kullanılabil-diği (Gross ve Guerrero, 2000) de ifade edilmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmada cinsiyet değişkeni açısından elde edilen sonuçlar, cinsiyet rolü ile açıklanabilir.

Tablo 30: Araştırmaya katılan kadın doktorlar ile kadın hemşirelerin ‘cinsiyet’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Cinsiyet | | Toplam (n=205) | t | p |
|--------------------------|----------|---------------------------|-----------------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Kadın Doktor (n=83) | Kadın Hemşire (n=122) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3907 | 4.3466 | 4.3645 | 0.698 | 0.486 |
| | St.Sapma | 0.50536 | 0.39687 | 0.44334 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.4277 | 3.1311 | 3.2512 | 2.527 | 0.012* |
| | St.Sapma | 0.88659 | 0.78033 | 0.83572 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.5582 | 3.4290 | 3.4813 | 1.350 | 0.180 |
| | St.Sapma | 0.77975 | 0.47476 | 0.61817 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.1855 | 3.4131 | 3.3210 | -2.239 | 0.026* |
| | St.Sapma | 0.71280 | 0.71524 | 0.72125 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.4488 | 4.2541 | 4.3329 | 2.695 | 0.008* |
| | St.Sapma | 0.53499 | 0.48849 | 0.51552 | | |

* p<0.05

‘Cinsiyet’ değişkenine bir başka bakış açısı ortaya koyma bağlamında, örneklemdaki kadın doktorlar ile kadın hemşirelerin çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için de ‘bağımsız örneklemler için t testi’ kullanılmıştır (Tablo 30). t testi sonuçlarına göre; örneklemdaki kadın doktorlar ile kadın hemşirelerin kaçınma (t=2.527 p=0.012), hükmetme (t=-2.239 p=0.026) ve uzlaşma (t=2.695 p=0.008) çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre; örneklemdaki kadın doktorların kaçınma stili puan ortalaması (\bar{X} =3.4277; s.s=0.88659), kadın hemşirelerin puan ortalamasından (\bar{X} =3.1311; s.s=0.78033) anlamlı olarak daha fazladır. Benzer şekilde, kadın doktorların uzlaşma stili puan ortalaması da (\bar{X} =4.4488; s.s=0.53499)

kadın hemşirelere ($\bar{X}=4.2541$; s.s=0.48849) göre daha fazladır. Bununla birlikte, kadın hemşireler, kendi meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede hükmetme stilini ($\bar{X}=3.4131$; s.s=0.71524), kadın doktorlara göre ($\bar{X}=3.1855$; s.s=0.71280) anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler.

Örnekleme çoğunluğu ‘asistan doktor’ unvanına sahip kadın doktorların meslekte toplam çalışma sürelerinin (n=71 $\bar{X}=1.48$) genel olarak kadın hemşirelerden (n=122 $\bar{X}=1.90$) daha az olmasının kaçınma stilini; hasta tedavisi ana amacı çerçevesinde işbirliği ile orta yolu bulma ve hızlı kararlar alma gereğinin ise uzlaşma stilini, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kadın hemşirelere göre daha fazla kullanmalarına yol açabileceği düşünülebilir. Ayrıca, çoğunluğu ‘asistan doktor’ unvanına sahip kadın doktorların, aralarındaki çatışmalarda rekabet etmeme eğilimlerinin ve hükmetme stilini daha az kullanmalarının temelinde, kendilerini henüz eğitimlerini tamamlamamış ve birbirleri ile eşit konumda uzmanlık öğrencileri olarak görmelerinin bulunabileceği ifade edilebilir. Öte yandan örneklemedeki kadın hemşirelerin, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede hükmetme stilini kadın doktorlara göre daha fazla kullanmaları, birbirlerini eşit konumda görmediklerini ve kendilerini ispatlama çabası içinde olabileceklerini düşündürmektedir.

Elde edilen bulgulara göre 1 no.lu alt hipotez, hükmetme çatışma yönetim stilinde kabul edilmiş; ancak, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma stillerinde reddedilmiştir.

b. Medeni Durum

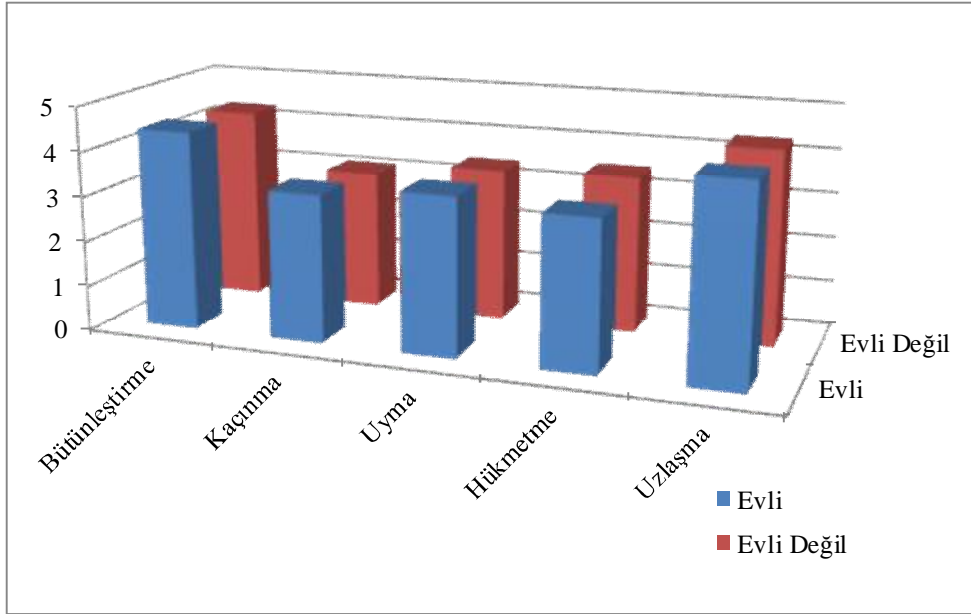
Araştırmaya katılan örneklemin, ‘medeni durum’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31: Araştırmaya katılan örneklemin ‘medeni durum’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Medeni Durum | | Toplam (n=311) | t | p |
|--------------------------|----------|-----------------|-----------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Evli (n=160) | Evli Değil (n=151) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.4304 | 4.3094 | 4.3716 | 2.400 | 0.017* |
| | St.Sapma | 0.41192 | 0.47622 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.2875 | 3.1026 | 3.1977 | 1.925 | 0.055 |
| | St.Sapma | 0.86753 | 0.82347 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.5125 | 3.4040 | 3.4598 | 1.464 | 0.144 |
| | St.Sapma | 0.61870 | 0.68460 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.3150 | 3.4834 | 3.3968 | -1.991 | 0.047* |
| | St.Sapma | 0.74447 | 0.74668 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.3313 | 4.3295 | 4.3304 | 0.030 | 0.976 |
| | St.Sapma | 0.49649 | 0.55330 | 0.52399 | | |

* p<0.05

Şekil 17: Araştırmaya katılan örneklemin ‘medeni durum’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Örnekleme ‘medeni durum’ değişkenine göre, grupların çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ‘bağımsız örneklem için t testi’ kullanılmıştır. t testi sonuçlarına göre; örnekleme bütünleştirme çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (t=2.400 p=0.017). Buna göre; evlilerin bütünleştirme stili puan ortalaması (\bar{X} =4.4304; s.s=0.41192), evli olmayanların puan ortalamasına (\bar{X} =4.3094; s.s=0.47622) göre anlamlı olarak daha fazladır. Bir diğer deyişle, evli katılımcılar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede bütünleştirme stilini, evli olmayanlara göre daha fazla tercih etmektedirler.

Hükmetme çatışma yönetim stilinde de grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır (t=-1.991 p=0.047). Buna göre; evli olmayanların hükmetme stili puan ortalaması (\bar{X} =3.4834; s.s=0.74668), evlilerin puan ortalamasına (\bar{X} =3.3150; s.s=0.74447) göre anlamlı olarak daha fazladır. Kaçınma, uyma ve uzlaşma stillerinde ise, grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır (p≥0.05).

Örnekleme evlilerin bütünleştirme, evli olmayanların ise hükmetme stillerini daha fazla tercih etmeleri; evlilerin uzun süreli ilişkilerde açıklık ilkesi ile diğer tarafı anlamayı ve tüm ihtiyaçları karşılıklı gidermeye çalışmayı öğrenmiş olmaları ile açıklanabilir.

Elde edilen bulgulara göre 2 no.lu alt hipotez, bütünleştirme ve hükmetme çatışma yönetim stillerinde kabul edilmiş; ancak, kaçınma, uyma ve uzlaşma stillerinde reddedilmiştir.

Tablo 32: Araştırmaya katılan örneklemin ‘medeni durum’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri chi-square testi sonuçları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Medeni Durum | | Toplam |
|--|-----------|--------------|------------|----------|
| | | Evli | Evli Değil | |
| Hükmetme | Düşük | 20 %12.5 | 8 %5.3 | 28 %9 |
| | Orta-yük. | 140 %87.5 | 143 %94.7 | 283 %91 |
| Toplam | | 160 %100 | 151 %100 | 311 %100 |
| (χ ² =4.918; sd=1; p=0.027) | | | | |

Tablo 32’de belirtildiği üzere, chi-square testi sonuçlarına göre; hükmetme çatışma yönetim stili, evli katılımcıların %87.5’i, evli olmayan katılımcıların %94.7’si tarafından orta-yüksek düzeyde kullanılmaktadır.

c. Çocuk Durumu

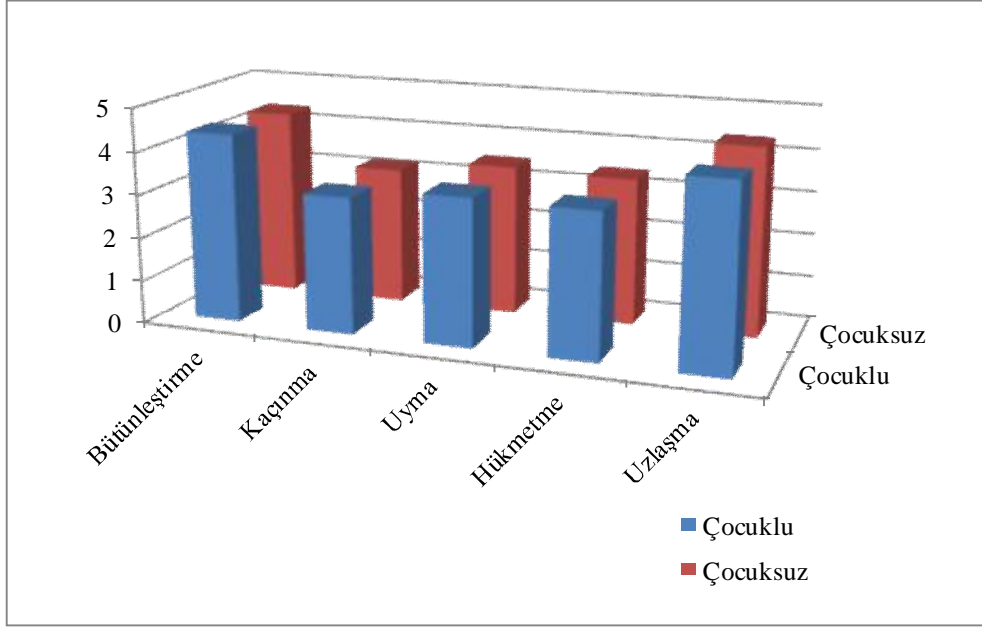
Araştırmaya katılan örneklemin, ‘çocuk durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 33’te gösterilmiştir.

Tablo 33: Araştırmaya katılan örneklemin ‘çocuk durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Çocuk Durumu | | Toplam (n=311) | t | p |
|--------------------------|----------|--------------------|---------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Çocuklu (n=108) | Çocuksuz (n=203) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3968 | 4.3582 | 4.3716 | 0.724 | 0.470 |
| | St.Sapma | 0.43731 | 0.45362 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.1728 | 3.2110 | 3.1977 | -0.376 | 0.707 |
| | St.Sapma | 0.88542 | 0.83264 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.4074 | 3.4877 | 3.4598 | -1.033 | 0.303 |
| | St.Sapma | 0.65223 | 0.65290 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.3630 | 3.4148 | 3.3968 | -0.602 | 0.548 |
| | St.Sapma | 0.69074 | 0.77942 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.2546 | 4.3707 | 4.3304 | -1.978 | 0.049* |
| | St.Sapma | 0.45726 | 0.55309 | 0.52399 | | |

* p<0.05

Şekil 18: Araştırmaya katılan örneklemin ‘çocuk durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örneklemin, ‘çocuk durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ‘bağımsız örneklem için t testi’ kullanılmıştır. t testi sonuçlarına göre; örnekleme uzlaşma çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=-1.978$ $p=0.049$). Buna göre; çocuk sahibi olmayan katılımcıların uzlaşma stili puan ortalaması ($\bar{X}=4.3707$; $s.s=0.55309$), çocuk sahibi olanlara göre ($\bar{X}=4.2546$; $s.s=0.45726$) anlamlı olarak daha fazladır. Bir diğer deyişle, çocuk sahibi olmayan katılımcılar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini, çocuk sahibi olanlara göre daha fazla tercih etmektedirler. Bütünleştirme, kaçınma, uyma ve hükmetme çatışma yönetim stillerinde ise, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p \geq 0.05$).

Bu durum, örnekleme çocuksuz 203 katılımcınının 123’ünün ‘doktor’ olması ve doktorların, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini hemşirelerden daha fazla tercih etmeleri ile açıklanabilir.

Elde edilen bulgulara göre 3 no.lu alt hipotez, uzlaşma çatışma yönetim stilinde kabul edilmiş; ancak, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinde reddedilmiştir.

d. Yaş

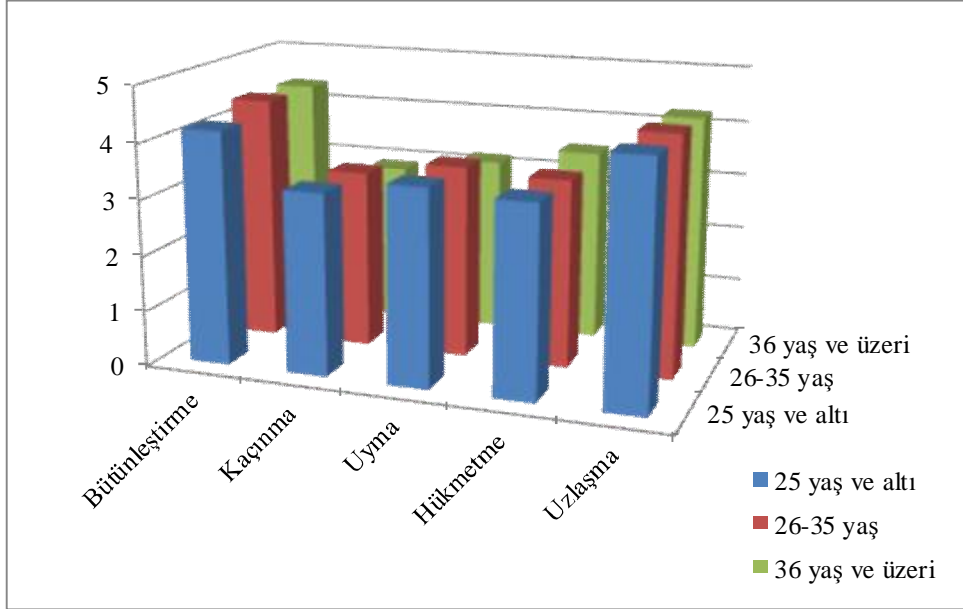
Araştırmaya katılan örneklemin, 'yaş' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34: Araştırmaya katılan örneklemin 'yaş' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Yaş | | | Toplam (n=311) | F | p |
|--------------------------|----------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------|-------|--------|
| | | 25 yaş ve altı (n=59) | 26-35 yaş (n=224) | 36 yaş ve üzeri (n=28) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.2203 | 4.4107 | 4.3776 | 4.3716 | 4.315 | 0.014* |
| | St.Sapma | 0.59515 | 0.39865 | 0.40633 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.2684 | 3.2158 | 2.9048 | 3.1977 | 1.928 | 0.147 |
| | St.Sapma | 0.87539 | 0.83270 | 0.90657 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.5198 | 3.4792 | 3.1786 | 3.4598 | 2.984 | 0.052 |
| | St.Sapma | 0.71323 | 0.62146 | 0.71855 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.4305 | 3.3768 | 3.4857 | 3.3968 | 0.335 | 0.715 |
| | St.Sapma | 0.70741 | 0.76363 | 0.73319 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.3432 | 4.3371 | 4.2500 | 4.3304 | 0.364 | 0.695 |
| | St.Sapma | 0.62612 | 0.49517 | 0.52705 | 0.52399 | | |

* p<0.05

Şekil 19: Araştırmaya katılan örneklemin ‘yaş’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örneklemin, ‘yaş’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ‘one-way ANOVA testi’ kullanılmıştır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre; örnekleme bütünleştirme çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F=4.315$ $p=0.014$). Tukey testi sonuçlarına göre; bütünleştirme çatışma yönetim stilinde, 25 yaş ve altı katılımcıların ($\bar{X}=4.2203$; $s.s=0.59515$) ve 26-35 yaş grubundaki katılımcıların ($\bar{X}=4.4107$; $s.s=0.39865$) puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($p=0.010$). 26-35 yaş grubundaki katılımcılar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede bütünleştirme stilini, 25 yaş ve altı katılımcılara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Kaçınma, uyuma, hükmetme ve uzlaşma stillerinde ise, grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

İşyerinde kişilerarası çatışmanın bir parçası olarak yaş, çatışma yönetim stili tercihi etkili (Havenga, 2008). Bu bağlamda, örnekleme 26-35 yaş kategorisindeki katılımcıların bütünleştirme stilini, 25 yaş ve altı kategorisindeki katılımcılara göre daha fazla tercih etmelerinin temelinde, yaş ilerledikçe kazanılan deneyim ile bireylerin

birbirlerini, çatışma olgusunu ve uzun vadeli çözümler için her iki tarafın da isteklerinin karşılanmasının önemini anlamış olmalarının bulunabileceği düşünülebilir.

Elde edilen bulgulara göre 4 no.lu alt hipotez, bütünleştirme çatışma yönetim stilinde kabul edilmiş; ancak, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma çatışma yönetim stillerinde reddedilmiştir.

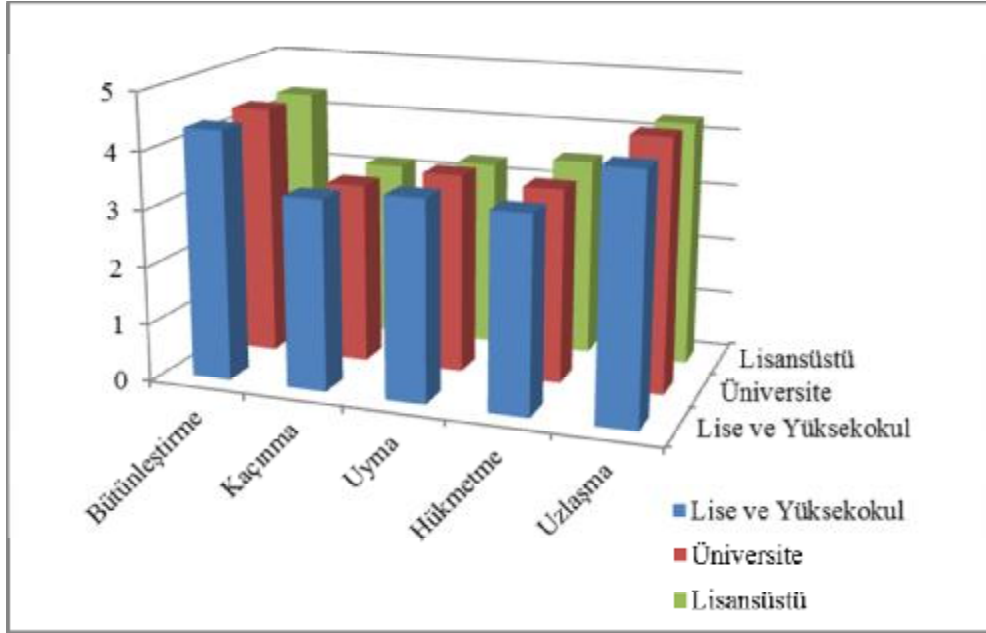
e. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan örneklemin, 'eğitim durumu' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35: Araştırmaya katılan örneklemin 'eğitim durumu' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Eğitim Durumu | | | Toplam (n=311) | F | p |
|--------------------------|----------|-----------------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------|-------|
| | | Lise ve Y.okul (n=68) | Üniver. (n=203) | L.üstü (n=28) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3445 | 4.3821 | 4.3643 | 4.3716 | 0.185 | 0.831 |
| | St.Sapma | 0.41022 | 0.46656 | 0.41800 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.3235 | 3.1650 | 3.1500 | 3.1977 | 0.958 | 0.385 |
| | St.Sapma | 0.84636 | 0.83745 | 0.91971 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.4853 | 3.4811 | 3.3083 | 3.4598 | 1.239 | 0.291 |
| | St.Sapma | 0.54692 | 0.68321 | 0.65432 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.3882 | 3.3833 | 3.4800 | 3.3968 | 0.283 | 0.754 |
| | St.Sapma | 0.56132 | 0.79647 | 0.79072 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.2279 | 4.3756 | 4.2750 | 4.3304 | 2.298 | 0.102 |
| | St.Sapma | 0.56107 | 0.51124 | 0.50574 | 0.52399 | | |

Şekil 20: Araştırmaya katılan örneklemin ‘eğitim durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örneklemin ‘eğitim durumu’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ‘one-way ANOVA testi’ kullanılmıştır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre; örnekleimde hiçbir çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

Örnekleimde eğitim değişkeni açısından katılımcıların, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede tercih ettikleri stiller arasında anlamlı fark bulunmaması, eğitim düzeylerine bakılmaksızın bütün sağlık çalışanlarının en önemli ve ortak amaçlarının hasta tedavisi olması ile açıklanabilir.

Elde edilen bulgulara göre 5 no.lu alt hipotez, bütün çatışma yönetim stillerinde reddedilmiştir.

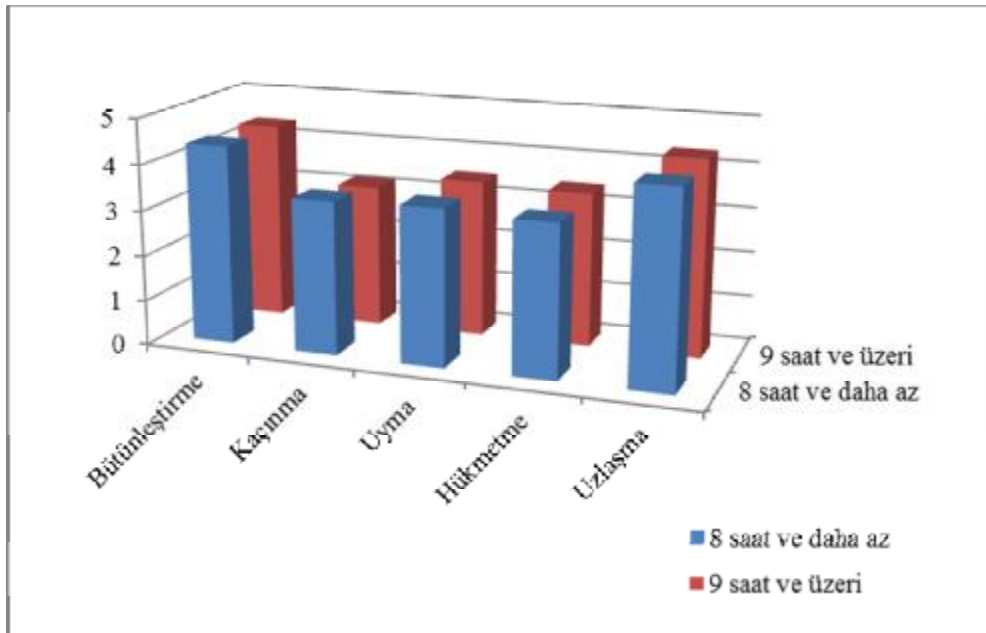
f. Günde Ortalama Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan örneklemin, ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 36’da gösterilmiştir.

Tablo 36: Araştırmaya katılan örneklemin ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Günde Ortalama Çalışma Süresi | | Toplam (n=311) | t | p |
|--------------------------|----------|-------------------------------|-------------------------|----------------|--------|-------|
| | | 8 saat ve daha az (n=60) | 9 saat ve üzeri (n=251) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3905 | 4.3671 | 4.3716 | 0.363 | 0.717 |
| | St.Sapma | 0.58095 | 0.41083 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.3833 | 3.1534 | 3.1977 | 1.890 | 0.060 |
| | St.Sapma | 0.78131 | 0.86129 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.4444 | 3.4635 | 3.4598 | -0.203 | 0.840 |
| | St.Sapma | 0.70954 | 0.63987 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.3467 | 3.4088 | 3.3968 | -0.576 | 0.565 |
| | St.Sapma | 0.80999 | 0.73501 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.2750 | 4.3436 | 4.3304 | -0.911 | 0.363 |
| | St.Sapma | 0.61531 | 0.50020 | 0.52399 | | |

Şekil 21: Araştırmaya katılan örneklemin ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örneklemin, ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede ‘bağımsız örneklem için t testi’ kullanılmıştır. t testi sonuçlarına göre; örnekleme hiçbir çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

Uzun, değişken, öngörülemeyen ve sosyal yönden istenilmeyen çalışma saatlerinin örgütsel çatışmaların nedenlerinden biri olduğu ve hem iş yerindeki, hem de evdeki ilişkiler üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu genellikle kabul edilmektedir (Bohle ve diğ., 2004). Bununla birlikte sağlık alanında yaygın kültür, doktorların, ‘kendilerini bütünüyle mesleklerine ve hastalarına adanmış bireyler’ olarak karakterize edilen bir imajı ve iş yükünü doğal karşılamalarını beklemekte ve bu yönde baskı kurmaktadır (Lewis, 2002). Bu bağlamda günde ortalama çalışma süresi değişkeni açısından, bu araştırmanın örneklemini oluşturan doktor ve hemşirelerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı fark olmamasının temelinde, uzun ve belirsiz çalışma saatlerini mesleklerinin bir gerçeği ve gereği şeklinde kabul etmelerinin bulunduğu düşünülebilir.

Elde edilen bulgulara göre 6 no.lu alt hipotez, bütün çatışma yönetim stillerinde reddedilmiştir.

Tablo 37: Araştırmaya katılan örneklemin ‘günde ortalama çalışma süresi’ değişkenine göre chi-square testi sonuçları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Günde Ortalama Çalışma Süresi | | Toplam |
|---------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------------|-----------|
| | | 8 saat ve daha az | 9 saat ve üzeri | |
| Uyma | Düşük | 4 %6.7 | 4 %1.6 | 8 %2.6 |
| | Orta-yük. | 56 %93.3 | 247 %98.4 | 303 %97.4 |
| Toplam | | 60 %100 | 251 %100 | 311 %100 |
| $(\chi^2=4.973; sd=1; p=0.048)$ | | | | |

Tablo 37’de belirtildiği üzere; uyma çatışma yönetim stili, 8 saat ve daha az çalışan katılımcıların % 93.3’ü, 9 saat ve daha fazla çalışan katılımcıların %98.4’ü tarafından orta-yüksek düzeyde kullanılmaktadır.

g. Meslekte Toplam Çalışma Süresi

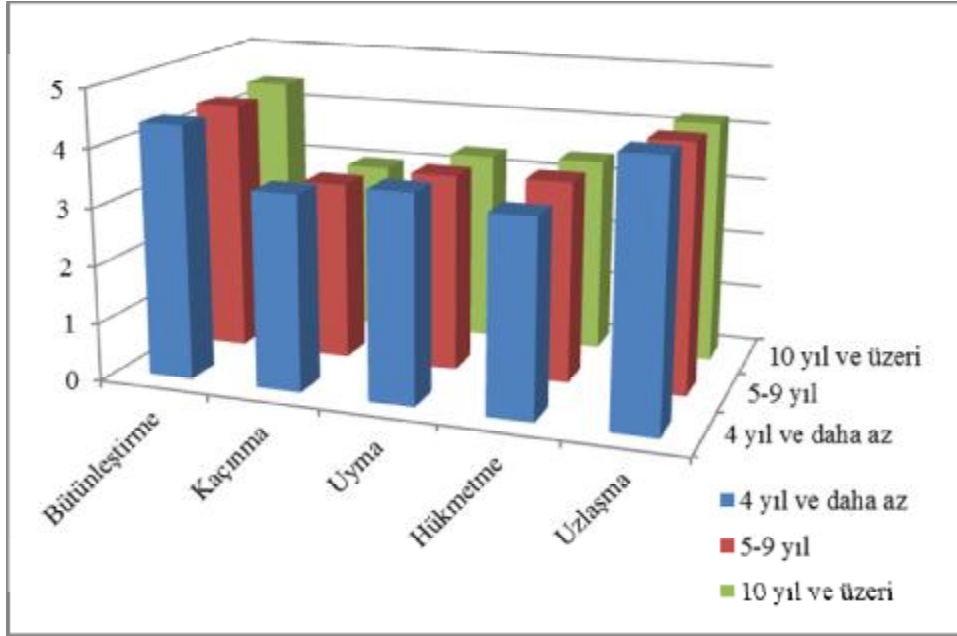
Araştırmaya katılan örneklemin, ‘meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Araştırmaya katılan örneklemin ‘meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | | Meslekte Toplam Çalışma Süresi | | | Toplam (n=311) | F | p |
|--------------------------|----------|--------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|-------|--------|
| | | 4 yıl ve daha az (n=133) | 5-9 yıl (n=116) | 10 yıl ve üzeri (n=62) | | | |
| Bütünleştirme | Ortalama | 4.3684 | 4.3498 | 4.4194 | 4.3716 | 0.493 | 0.612 |
| | St.Sapma | 0.49149 | 0.43386 | 0.37115 | 0.44770 | | |
| Kaçınma | Ortalama | 3.3772 | 3.1034 | 2.9892 | 3.1977 | 5.710 | 0.004* |
| | St.Sapma | 0.87446 | 0.82111 | 0.78457 | 0.85011 | | |
| Uyma | Ortalama | 3.5639 | 3.4052 | 3.3387 | 3.4598 | 3.210 | 0.042* |
| | St.Sapma | 0.67909 | 0.64164 | 0.58904 | 0.65274 | | |
| Hükmetme | Ortalama | 3.3504 | 3.4552 | 3.3871 | 3.3968 | 0.611 | 0.543 |
| | St.Sapma | 0.75975 | 0.76696 | 0.69459 | 0.74910 | | |
| Uzlaşma | Ortalama | 4.4492 | 4.2672 | 4.1935 | 4.3304 | 6.609 | 0.002* |
| | St.Sapma | 0.52743 | 0.46124 | 0.57868 | 0.52399 | | |

* p<0.05

Şekil 22: Araştırmaya katılan örneklemin ‘meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örneklemin, ‘meslekte toplam çalışma süresi’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ‘one-way ANOVA testi’ kullanılmıştır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre; örnekleimde kaçınma çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F=5.710$ $p=0.004$).

Tukey testi sonuçları, kaçınma çatışma yönetim stilinde, 4 yıl ve daha az çalışan katılımcılar ($\bar{X}=3.3772$; $s.s=0.87446$) ile 5-9 yıl arası çalışan katılımcılar ($\bar{X}=3.1034$; $s.s=0.82111$) ve 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ($\bar{X}=2.9892$; $s.s=0.78457$) puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğunu göstermiştir ($p=0.004$). 4 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcılar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kaçınma stilini, 5-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip katılımcılara göre anlamlı olarak daha fazla kullanmaktadırlar. 5-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip katılımcılar arasında ise anlamlı fark bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

Uyuma çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir ($F=3.210$ $p=0.042$). Ancak Tukey testi sonuçlarına bakıldığında ise, grupların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($P \geq 0.05$).

Uzlaşma çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark belirlenmiştir (F=6.609 p=0.002). Tukey testi sonuçlarına göre; 4 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcıların (\bar{X} =4.4492; s.s=0.52743), meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini, 5-9 yıl arası (\bar{X} =4.2672; s.s=0.46124) ve 10 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip katılımcılardan (\bar{X} =4.1935; s.s=0.57868) anlamlı olarak daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, 5-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip katılımcılar arasında anlamlı fark bulunmamıştır (p \geq 0.05).

Toplam çalışma süresi az olan bireylerin, deneyim ve bilgi eksikliği, sorun çıkarmama gereği vb. durumlar nedeniyle, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kaçınma ve uzlaşma stillerini daha fazla tercih edebilecekleri düşünülebilir. Bu bağlamda araştırmanın yürütüldüğü hastanede, 4 yıl ve daha az toplam çalışma süresine sahip 133 katılımcının 89'unun meslek yaşamının başında bulunan ve henüz eğitimini tamamlamamış asistan doktor, 42'sinin ise kadro konusunda sıkıntı yaşayan sözleşmeli hemşire olmasının, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kaçınma ve uzlaşma stillerini daha fazla kullanmalarını açıklamaya katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

Elde edilen bulgulara göre 7 no.lu alt hipotez, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerinde kabul edilmiş; ancak, bütünleştirme, uyma ve hükmetme stillerinde reddedilmiştir.

h. Statü

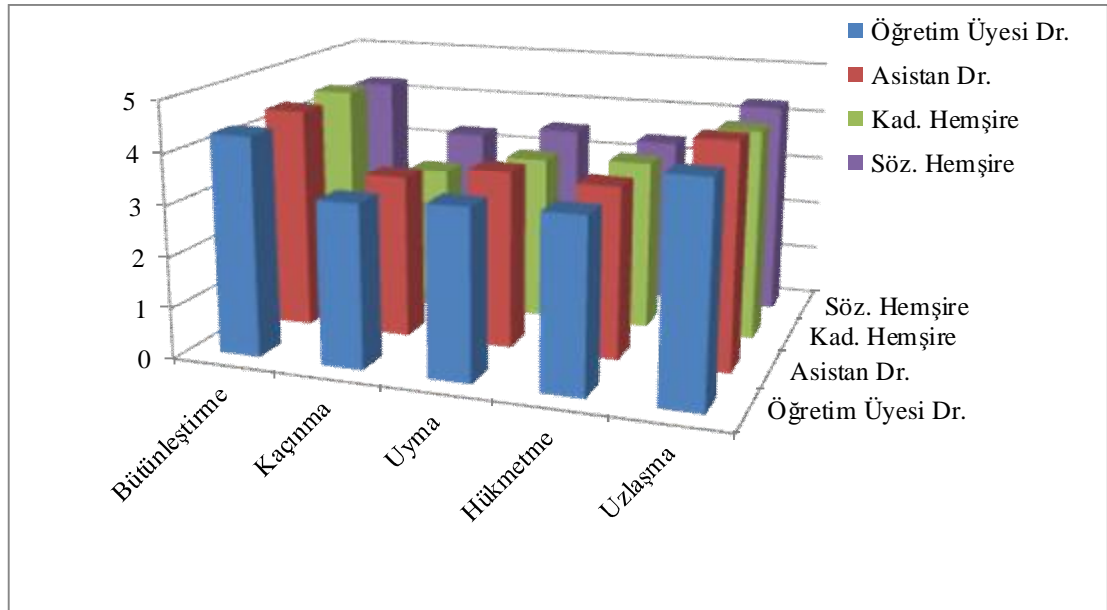
Araştırmaya katılan örneklemin 'statü' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39: Araştırmaya katılan örneklemin ‘statü’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri ortalama puan ve standart sapmaları

| Çatışma Yönetim Stilleri | Statü | | | | Toplam (n=311) | F | p | |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------|--------|-------|--------|
| | Öğretim Üyesi Doktor (n=36) | Asistan Doktor (n=147) | Kadrolu Hemşire (n=52) | Sözleş. Hemşire (n=76) | | | | |
| Bütünleştir. | Ort. | 4.3254 | 4.4111 | 4.4341 | 4.2744 | 4.3716 | 2.060 | 0.105 |
| | St.Sap. | 0.41208 | 0.49059 | 0.36114 | 0.41911 | | | |
| Kaçınma | Ort. | 3.2222 | 3.2438 | 2.9167 | 3.2895 | 3.1977 | 2.375 | 0.070 |
| | St.Sap. | 0.93605 | 0.87178 | 0.68161 | 0.84563 | | | |
| Uyma | Ort. | 3.3333 | 3.5147 | 3.3205 | 3.5088 | 3.4598 | 1.742 | 0.158 |
| | St.Sap. | 0.65707 | 0.74738 | 0.52585 | 0.50471 | | | |
| Hükmetme | Ort. | 3.3778 | 3.3986 | 3.4077 | 3.3947 | 3.3968 | 0.012 | 0.998 |
| | St.Sap. | 0.76461 | 0.78356 | 0.77709 | 0.66371 | | | |
| Uzlaşma | Ort. | 4.2222 | 4.4269 | 4.2019 | 4.2829 | 4.3304 | 3.506 | 0.016* |
| | St.Sap. | 0.50631 | 0.54286 | 0.47496 | 0.50057 | | | |

* p<0.05

Şekil 23: Araştırmaya katılan örneklemin ‘statü’ değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan örneklemin, 'statü' değişkenine göre çatışma yönetim stilleri puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için 'one-way ANOVA testi' kullanılmıştır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre; örnekleme uzlaşma çatışma yönetim stilinde, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F=3.506$ $p=0.016$). Tukey testi sonuçları, uzlaşma çatışma yönetim stilinde, asistan doktor statüsünde çalışan katılımcılar ($\bar{X}=4.4269$; $s.s=0.54286$) ile kadrolu hemşire statüsünde çalışan katılımcıların ($\bar{X}=4.2019$; $s.s=0.47496$) puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğunu göstermiştir ($p=0.016$). Asistan doktor statüsünde çalışan katılımcılar, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini, kadrolu hemşire statüsünde çalışan katılımcılara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, uzlaşma stilinde, asistan doktorlar ile sözleşmeli hemşireler ve öğretim üyesi doktorların; kadrolu hemşireler ile sözleşmeli hemşireler ve öğretim üyesi doktorların; sözleşmeli hemşireler ile öğretim üyesi doktorların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

Örnekleme asistan doktorların, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini kadrolu hemşirelere göre daha fazla kullanmalarının temelinde, statüleri gereği henüz meslek yaşamlarının başında ve uzmanlık eğitimlerini tamamlamamış olmalarının, kendilerini diğer asistan doktorlar ile eşit güçte görmelerinin ve hasta tedavisini en iyi şekilde tamamlamak için hızlı kararlar üretme noktasında işbirliği ile hareket etmelerinin bulunduğu düşünülebilir.

Elde edilen bulgulara göre 8 no.lu alt hipotez, uzlaşma çatışma yönetim stilinde kabul edilmiş; ancak, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinde reddedilmiştir.

4.11.1.6. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelerin RSES'e İlişkin Betimleyici İstatistikleri

Araştırmaya katılan örneklemin RSES'e ilişkin bazı betimleyici istatistikleri Tablo 40 ve 41'de gösterilmiştir.

Tablo 40: Araştırmaya katılan örneklemin RSES'e ilişkin bazı betimleyici istatistikleri

| (n=311) | Min. | Maks. | Ortalama | St.Sapma |
|----------------|------|-------|----------|----------|
| Benlik Saygısı | 2.40 | 4.00 | 3.3897 | 0.35327 |

Tablo 41: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES'e ilişkin ortalama puan ve standart sapmaları

| Meslek | Benlik Saygısı | |
|------------------------------|-----------------|-----------|
| | Ortalama | St. Sapma |
| Doktor (n=183) | 3.4262 | 0.35668 |
| -Öğretim Üyesi Doktor (n=36) | 3.5333 | 0.26833 |
| -Asistan Doktor (n=147) | 3.4000 | 0.37123 |
| Hemşire (n=128) | 3.3375 | 0.34298 |
| -Kadrolu Hemşire (n=52) | 3.4385 | 0.33848 |
| -Sözleşmeli Hemşire (n=76) | 3.2684 | 0.33074 |
| Toplam (n=311) | 3.3897 | 0.35327 |
| t | 2.193 (p=0.029) | |
| F | 5.578 (p=0.001) | |

Tablo 41'de ifade edilen sonuçlara göre, genel olarak örneklemin benlik saygısı düzeyi; ' $\bar{X}=3.3897$; s.s=0.35327' dir. RSES'in yüksek ve düşük benlik saygısını ayırt edecek kesin bir kesme noktası olmamakla birlikte (Strange ve diğ., 2005; Acuña ve Mathers, 2007; Pastorino ve Doyle-Portillo, 2010), 1.5-2.5 arası puanlar klinik kesme noktası olarak kabul edildiğinde (Strange ve diğ., 2005), örneklemin genelinin benlik saygısı düzeyinin, hem doktorlarda ($\bar{X}=3.4262$; s.s=0.35668) hem de hemşirelerde ($\bar{X}=3.3375$; s.s=0.34298) yüksek olduğu düşünülebilir.

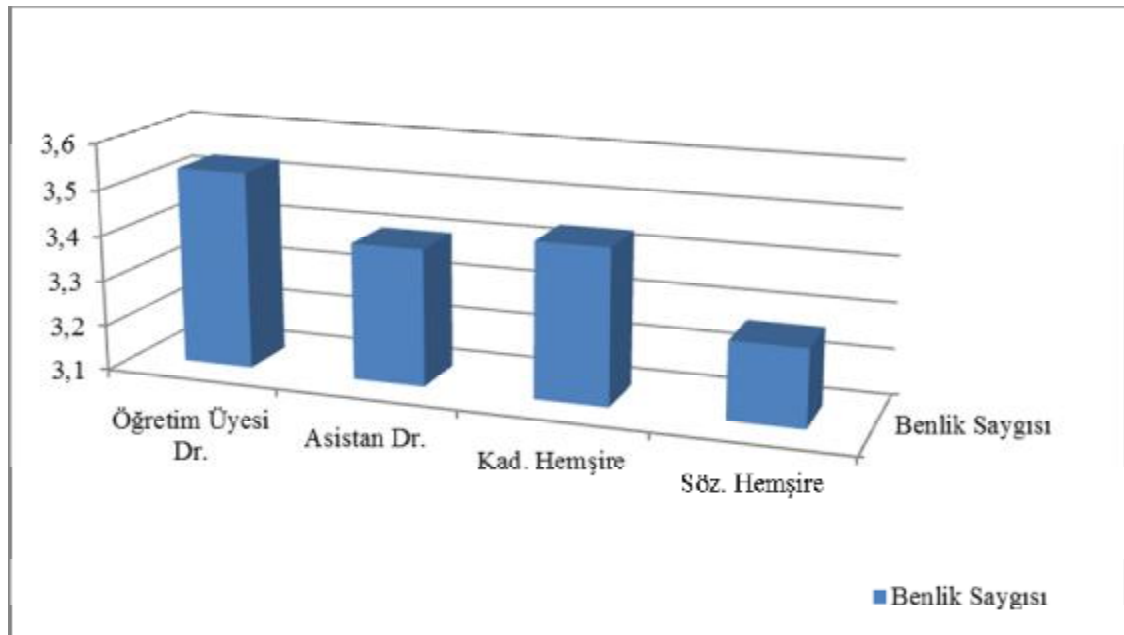
Tablo 42: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES'e ilişkin çapraz tablo sonuçları

| (n=311) | | Meslek | | Toplam |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Doktor | Hemşire | |
| Benlik Saygısı | Orta-yük. | 183 % 100 | 128 % 100 | 311 % 100 |
| Toplam | | 183 % 100 | 128 % 100 | 311 % 100 |

Tablo 42'de de belirtildiği üzere; araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerden oluşan örneklemin tamamının, orta-yüksek düzeyde benlik saygısına sahip olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının, başkalarına yardım etmeyi ve bakım sağlamayı seçme yoluyla yaşamlarında bir anlam oluşturdukları ve bu anlamın, daha fazla psikolojik iyilik ve pozitif benlik saygısı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Taubman-Ben-Ari ve Weintraub, 2008). Bu bağlamda, örneklemdaki doktor ve hemşirelerin ortalamanın üzerinde benlik saygısı düzeyine sahip olmalarında, insan yaşamını kurtarma ve iyileştirme ana amacının etkisinin bulunduğu düşünülebilir.

Şekil 24: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin RSES puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede ‘bağımsız örneklem için t testi’ kullanılmıştır. t testi sonuçlarına göre; örnekleme oluşturan doktor ve hemşirelerin benlik saygısı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.193$ $p<0.05$). Buna göre, doktorların benlik saygısı puan ortalaması ($\bar{X}=3.4262$; $s.s=0.35668$), hemşirelere göre ($\bar{X}=3.3375$; $s.s=0.34298$) anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durum, genelde doktorların bilgi, beceri, eğitim düzeyleri ve hasta tedavi sürecinde sağlık ekibinin lideri ve karar vericisi konumunda bulunmaları ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan örneklemin, unvanlarına göre benlik saygısı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ‘one-way ANOVA testi’ kullanılmıştır. One-way ANOVA testi sonuçları, örneklemin unvanlarına göre benlik saygısı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermiştir ($F=5.578$ $p=0.001$). Tukey testi sonuçlarına göre; sözleşmeli hemşirelerin benlik saygısı puan ortalaması ($\bar{X}=3.2684$; $s.s=0.33074$) ile kadrolu hemşirelerin ($\bar{X}=3.4385$; $s.s=0.33848$), asistan doktorların ($\bar{X}=3.4000$; $s.s=0.37123$) ve öğretim üyesi doktorların ($\bar{X}=3.5333$; $s.s=0.26833$) puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ($p<0.05$). Buna göre; sözleşmeli hemşirelerin benlik saygısı puan ortalaması, kadrolu hemşirelerden, asistan doktorlardan ve öğretim üyesi doktorlardan daha düşüktür. Bununla birlikte, asistan doktorlar ile kadrolu hemşirelerin ve öğretim üyesi doktorların; kadrolu hemşireler ile öğretim üyesi doktorların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p\geq 0.05$).

‘Sözleşmeli hemşire’ unvanlı katılımcıların diğerleri arasında en düşük benlik saygısı puan ortalamasına sahip olmalarının temelinde, yaşadıkları kadro problemleri ile bağlantılı belirsizliğin bulunabileceği düşünülebilir.

4.11.1.7. Araştırmaya Katılan Doktor ve Hemşirelerin STAI’ye İlişkin Betimleyici İstatistikleri

Araştırmaya katılan örneklemin STAI’ye ilişkin bazı betimleyici istatistikleri Tablo 43 ve 44’de gösterilmiştir.

Tablo 43: Araştırmaya katılan örneklemin STAI'ye ilişkin bazı betimleyici istatistikleri

| Alt Ölçekler (n=311) | Min. | Maks. | Ortalama | St.Sapma |
|----------------------|------|-------|----------|----------|
| Durumluk Kaygı | 1.00 | 3.55 | 1.9912 | 0.55003 |
| Sürekli Kaygı | 1.20 | 3.35 | 2.1346 | 0.38626 |

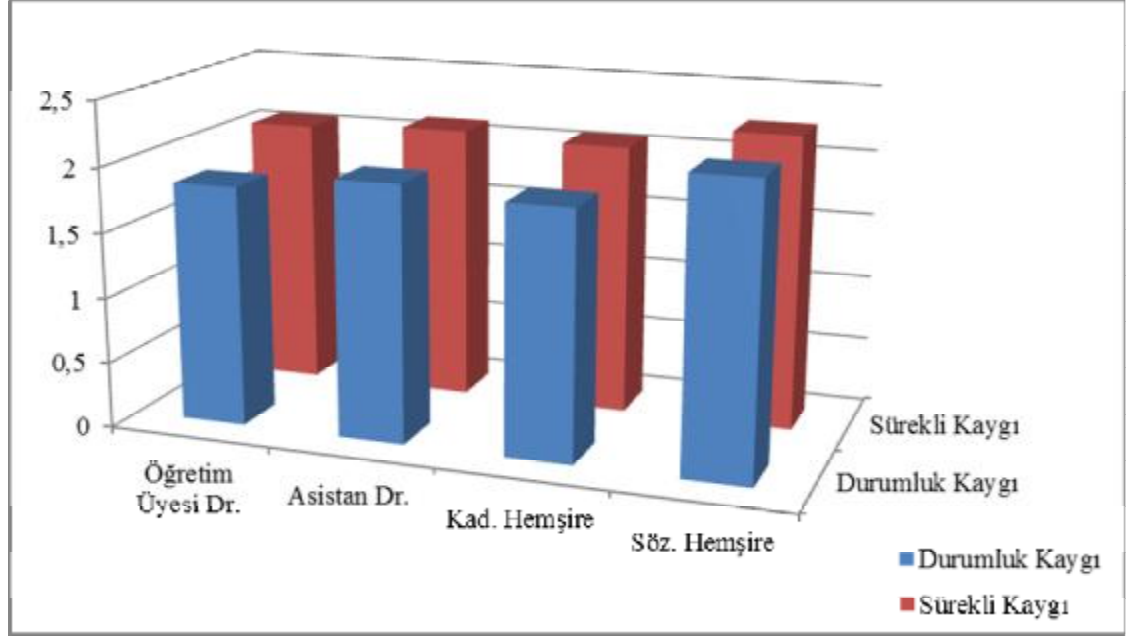
Tablo 44: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin STAI'ye ilişkin ortalama puan ve standart sapmaları

| Meslek | Durumluk Kaygı | | Sürekli Kaygı | |
|------------------------------|------------------|----------|------------------|----------|
| | Ortalama | St.Sapma | Ortalama | St.Sapma |
| Doktor (n=183) | 1.9354 | 0.54616 | 2.1057 | 0.42479 |
| -Öğretim Üyesi Doktor (n=36) | 1.8389 | 0.48094 | 2.0694 | 0.35421 |
| -Asistan Doktor (n=147) | 1.9590 | 0.55995 | 2.1146 | 0.44098 |
| Hemşire (n=128) | 2.0711 | 0.54778 | 2.1758 | 0.32043 |
| -Kadrolu Hemşire (n=52) | 1.8885 | 0.45725 | 2.0712 | 0.23771 |
| -Sözleşmeli Hemşire (n=76) | 2.1961 | 0.57183 | 2.2474 | 0.35023 |
| Toplam (n=311) | 1.9912 | 0.55003 | 2.1346 | 0.38626 |
| t | -2.154 (p=0.032) | | -1.578 (p=0.116) | |
| F | 5.430 (p=0.001) | | 3.164 (p=0.025) | |

STAI'nin kesin bir kesme noktası olmayıp, çeşitli çalışmalarda farklı puanların yüksek ve düşük kaygıyı ayırt etmede kabul edildiği görülmektedir (Teixeira ve diğ., 1999; Kindler ve diğ., 2000; Palyo ve Beck, 2005; Luyster, 2007; Székely ve diğ., 2007; Koivula ve diğ., 2008; Karlıdere ve Özşahin, 2008; Roomruangwong ve diğ., 2009; Aksu-Yıldırım ve diğ., 2009; Sakin-Özen ve diğ., 2010; Amiri ve diğ., 2010; Conde ve diğ., 2010). Bununla birlikte, araştırmalarda en çok kullanılan puan olan 2.25 kesme noktası olarak kabul edilirse (Kindler ve diğ., 2000; Székely ve diğ., 2007; Sakin-Özen ve diğ., 2010; Conde ve diğ., 2010; Amiri ve diğ., 2010), genel olarak örneklemin durumluk ($\bar{X}=1.9912$; s.s.=0.55003) ve sürekli kaygı düzeylerinin ($\bar{X}=2.1346$;

s.s=0.38626) düşük olduğu düşünülebilir. Öte yandan, sözleşmeli hemşirelerin sürekli kaygı puan ortalamalarının ($\bar{X}=2.2474$; s.s=0.35023) kesme noktasına çok yakın olması dikkat çekicidir.

Şekil 25: Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin durumluk kaygı ve sürekli kaygı puan ortalamaları grafiği



Araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin, durumluk kaygı ve sürekli kaygı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede 'bağımsız örneklem için t testi' kullanılmıştır. t testi sonuçları, örnekleme oluşturan doktorların ve hemşirelerin durumluk kaygı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermiştir ($t=-2.154$ $p=0.032$). Buna göre; hemşirelerin durumluk kaygı puan ortalaması ($\bar{X}=2.0711$; s.s=0.54778), doktorlara göre ($\bar{X}=1.9354$; s.s=0.54616) daha yüksektir. Bu bağlamda örneklemdaki hemşirelerin, hastane ortamındaki ve özel yaşamlarındaki durumsal stresörlerden, doktorlara göre daha fazla etkilenip kaygılandıkları düşünülebilir. Bununla birlikte, doktorların ($\bar{X}=2.1057$; s.s=0.42479) ve hemşirelerin ($\bar{X}=2.1758$; s.s=0.32043) sürekli kaygı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($t=-1.578$ $p=0.116$).

Araştırmaya katılan örneklemin, unvanlarına göre durumluk kaygı ve sürekli kaygı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için 'one-way ANOVA testi' kullanılmıştır. One-way ANOVA testi sonuçları, örneklemin unvanlarına göre durumluk kaygı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermiştir (F=5.430 p=0.001). Tukey testi sonuçlarına göre; sözleşmeli hemşirelerin durumluk kaygı puan ortalaması (\bar{X} =2.1961; s.s=0.57183), asistan doktorların (\bar{X} =1.9590; s.s=0.55995), kadrolu hemşirelerin (\bar{X} =1.8885; s.s=0.45725) ve öğretim üyesi doktorların (\bar{X} =1.8389; s.s=0.48094) puan ortalamalarından daha yüksektir (p<0.05). Buna göre sözleşmeli hemşirelerin, çoklu otorite, nöbetler, aşırı iş yükü vb. olumsuz çalışma koşullarının yanı sıra kadro problemleri dolayısıyla daha fazla kaygı yaşayabilecekleri düşünülebilir. Asistan doktorlar ile kadrolu hemşirelerin ve öğretim üyesi doktorların; kadrolu hemşireler ile öğretim üyesi doktorların puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark bulunmamıştır.

One-way ANOVA testi sonuçları, örneklemin unvanlarına göre sürekli kaygı puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunduğunu göstermekle birlikte (F=3.164 p=0.025), Tukey testinden, grupların sürekli kaygı puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı anlaşılmıştır (p≥0.05).

4.11.1.8. ROCI-II, RSES ve STAI Alt Ölçeklerinin Kendi İçlerinde ve Birbirleri İle İlişkileri

ROCI-II'nin alt ölçekleri (bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma), RSES ve STAI'nin alt ölçeklerinin (durumluk kaygı ve sürekli kaygı) kendi içlerinde ve birbirleri ile ilişkilerini belirlemek için 'Pearson korelasyon analizi' kullanılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular, Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 45: ROCI-II, RSES ve STAI-II'nin alt ölçekleri arasındaki ilişkiler

| Alt Ölçekler (n=311) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---|
| 1.Bütünleştirme | - | | | | | | | |
| 2.Kaçınma | -0.047 | - | | | | | | |
| 3.Uyma | 0.108 | 0.588** | - | | | | | |
| 4.Hükmetme | 0.123* | -0.387** | -0.338** | - | | | | |
| 5.Uzlaşma | 0.663** | 0.092 | 0.240** | 0.002 | - | | | |
| 6.Benlik Saygısı | 0.273** | -0.237** | -0.228** | 0.188** | 0.157** | - | | |
| 7.Durumluk Kaygı | -0.234** | -0.065 | 0.024 | 0.025 | -0.176** | -0.317** | - | |
| 8.Sürekli Kaygı | -0.181** | 0.258** | 0.267** | -0.169** | -0.023 | -0.392** | 0.564** | - |

*p<0.05 **p<0.01

a. ROCI-II'nin Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkiler

ROCI-II'nin alt ölçekleri olan bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma arasındaki ilişkileri belirlemek için kullanılan 'Pearson korelasyon analizi'nden elde edilen sonuçlara göre (Tablo 45); söz konusu beş alt ölçekten bazıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgulanmıştır ($p<0.01$ $p<0.05$). Buna göre;

- **Bütünleştirme stili ile hükmetme stili arasında anlamlı pozitif ilişki vardır ($r=0.123$ $p<0.05$):** Çatışma yönetimine çağdaş yaklaşımlar, takımlarda çatışma çok karmaşıkça, yüksek kalitede sonuçlar için hem işbirlikçi hem de rekabetçi davranışların gerekli olabileceğini; bu iki davranış tipinin birlikte kullanımının, ayrı ayrı kullanımları ile ilişkili riskleri azaltabileceğini ifade etmektedirler (Aritzeta ve diğ., 2005). Benzer şekilde Gross ve Guerrero'ya (2000) göre de, bütünleştirme ve hükmetme stilleri, etkinliğin anlamlı bir şekilde pozitif öngörücüsüdürler. Örneğin, çoğu zaman bütünleştirme stilini kullanmakla birlikte, gerekli olduğunda hükmeden bir örgüt üyesi, kendisini son derece etkin görebilir. Bu bağlamda, bu tez çalışmasının yürütüldüğü örneklemin kullandığı bütünleştirme ve hükmetme stilleri arasında pozitif bir ilişki bulunması, hasta tedavisi ana amacına ulaşmak için kurulan takımlarda meslektaşlarla çatışmaların çok taraflı karmaşık bir yapıya sahip olabilmesi dolayısıyla, etkinlik arayışında her iki stilin kombine edildiğini düşündürmektedir.
- **Bütünleştirme stili ile uzlaşma stili arasında anlamlı pozitif ilişki vardır ($r=0.663$ $p<0.01$):** Uzlaşma stili, bir çatışmada tarafların temelden farklı ihtiyaçlarının tümünün karşılanması imkanı bulunmuyorsa, bir orta nokta arayışına girilmesi durumunda kullanılabilir (Gross ve Guerrero, 2000). Bu bağlamda bu araştırmada, her ikisi de işbirlikçi kabul edilen bütünleştirme ve uzlaşma stilleri arasındaki pozitif ilişkinin, tarafların, çatışmada ihtiyaçlarının tam karşılanamadığı ve/veya hasta tedavisi için hızlı karar vermelerinin gerektiği durumlarda, sorunlara geçici çözümler üretme yönünde özverili davranmalarından kaynaklanabileceği düşünülebilir.
- **Kaçınma stili ile uyma stili arasında anlamlı pozitif ilişki vardır ($r=0.588$ $p<0.01$):** Bu araştırmanın örnekleminin en çok tercih ettiği çatışma yönetim stili

bütünleştirme olmakla birlikte, her ikisinde de bireyin kendisine düşük ilgisinin bulunduğu kaçınma ve uyma stilleri arasındaki pozitif ilişkinin, uyumu sürdürmek için yüzü koruyucu stratejilerin kullanıldığı kolektivist bir bağlamda hareket edilmesinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

- **Kaçınma stili ile hükmetme stili arasında anlamlı negatif ilişki vardır ($r=-0.387$ $p<0.01$):** Kaçınma stilinin iddiasızlık, geri çekilme, dolaylı ve kaçamak davranma ile karakterize olması; hükmetme stilinin ise güç kullanma, inisiyatif alma, saldırganlık ve rekabete dayanması, iki stil arasındaki negatif ilişkiyi açıklamaya katkıda bulunabilir.
- **Uyma stili ile hükmetme stili arasında anlamlı negatif ilişki vardır ($r=-0.338$ $p<0.01$):** Uyma stilinin tersine hükmetme stilinde, iddialılığın yüksek, işbirlikçiliğin ise düşük olduğu ifade edilmektedir (Ryan ve Castro, 2004). Bu bağlamda bu araştırmada uyma stili ile hükmetme stili arasındaki negatif ilişki; hükmetme stilinin, bireyin kendisine yüksek başkalarına düşük ilgisi, güç kullanma, tehdit, inisiyatifi ele alma, saldırganlık, zorlayıcı ya da rekabet edici davranışlar ile karakterize olması; tersine uyma stilinin ise, bireyin kendisine düşük başkalarına yüksek ilgisi, pasif bir şekilde boyun eğme, fedakarlıkta bulunma temeline dayanması ile açıklanabilir.
- **Uyma stili ile uzlaşma stili arasında anlamlı pozitif ilişki vardır ($r=0.240$ $p<0.01$):** Bu araştırmada uyma stilinin uzlaşma stili ile pozitif ilişkisinin, kaçınma stili ile ilişkisine benzer şekilde, kolektivist bir kültürde hareket edilmesinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Öte yandan bu araştırmada; bütünleştirme ile kaçınma ve uyma, kaçınma ile uzlaşma, hükmetme ile uzlaşma stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Elde edilen bulgulara göre, 9 no.lu alt hipotez kısmen kabul edilmiştir.

b. STAI'nin Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkiler

STAI'nin alt ölçekleri olan durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasındaki ilişkiyi belirlemek için 'Pearson korelasyon analizi' kullanılmıştır. Buna göre; Durumluk Kaygı

ve Sürekli Kaygı Alt Ölçekleri arasında pozitif yönlü ($r=0.564$) ve anlamlı ($p<0.01$) ilişki bulunmaktadır (Tablo 45).

Spielberger (1966), 'şartlara bağlı otonom sinir sistemi uyarılması' ile karakterize ettiği durumluk kaygı ile 'mücadele sırasında kullanılan bir dünya görüşü' şeklinde nitelendirdiği sürekli kaygı arasındaki ilişkiyi, sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerin, olaylar karşısında yaşadıkları durumluk kaygının da yüksek olacağı yönünde kavramsallaştırmıştır (Hanton ve diğ., 2002). Bu bağlamda, stresörlerin yol açtığı geçici bir duygu olan durumluk kaygının, bireyin genel kaygı eğilimini yansıtan sürekli kaygı tarafından etkilendiği; dolayısıyla, kaygı yapısının bu iki görünümünün birbirleri ile ilişkili oldukları düşünülebilir.

Elde edilen bulgulara göre, 10 no.lu alt hipotez kabul edilmiştir.

c. ROCI-II, RSES ve STAI'nin Alt Ölçeklerinin Birbirleri İle İlişkileri

'Pearson korelasyon analizi'nden elde edilen sonuçlar, ROCI-II, RSES ve STAI'nin bazı alt ölçekleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir ($p<0.01$) (Tablo 45).

Buna göre;

- **Bütünleştirme çatışma yönetim stili; benlik saygısı ile pozitif ($r=0.273$ $p<0.01$); durumluk kaygı ($r=-0.234$ $p<0.01$) ve sürekli kaygı ($r=-0.181$ $p<0.01$) ile negatif yönlü anlamlı ilişkiler içindedir:** Bütünleştirme stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki; açık fikirlilik, işbirlikçilik, kendine güven, risk ve sorumluluk alma, negatif geribildirim tehditten çok yanlışları görme ve düzeltme için bir araç olarak değerlendirme ile karakterize yüksek benlik saygısının; çatışmaların yönetiminde açıklığı, iletişim aracılığıyla fikir ve bilgi alışverişini, karşılıklı paylaşımı ve farklılıkların birlikte incelenmesini gerektiren bütünleştirme stiline kullanımını arttırabildiğini düşündürmektedir. Bir başka deyişle benlik saygısı, bütünleştirme stiline uygulanabilmesi için gereken özellikleri içermektedir.

Bütünleştirme stiline hem durumluk kaygı, hem de sürekli kaygı ile negatif ilişkili olması ise; kaygının, bireyin bütünleştirme stiline başarı ile kullanabilmek bağlamında başkaları ile açık ve işbirlikçi iletişim kurmasını,

soyut akıl yürütmesini, faaliyetlerini yönetme ve problem çözme becerisini azaltması ile açıklanabilir.

- **Kaçınma çatışma yönetim stili; sürekli kaygı ile pozitif ($r=0.258$ $p<0.01$); benlik saygısı ile negatif yönlü ($r=-0.237$ $p<0.01$) anlamlı ilişkiler içindedir:** Kaçınma stili ile sürekli kaygı arasındaki pozitif ilişki; genel olarak kaygı arttıkça kontrolsüz stres yaşama olasılığının da artması (Rothschild ve Brassard, 2006) ve kaygılı bireylerin, diğerlerine göre daha çok kaçınma amaçları geliştirmeleri (Dickson, 2006) ile açıklanabilir.

Kaçınma ile benlik saygısı arasındaki negatif ilişkinin ise; genel olarak benlik saygısı azaldıkça, artan güvensizliğin, utangaçlığın, kaygı ve korkunun, riskten kaçınmanın, bireyi çatışmalarını yönetmede kaçınma stiline yönlendirebilmesinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

- **Uyma çatışma yönetim stili; benlik saygısı ile negatif ($r=-0.228$ $p<0.01$); sürekli kaygı ile pozitif ($r=0.267$ $p<0.01$) ilişkili bulunmuştur:** Uyma stili ile benlik saygısı arasındaki negatif ilişki; düşük benlik saygısının çok fazla yumuşak başlılığa (Branden, 1994), kendine güvensizlik, kararsızlık ve onay ihtiyacı dolayısıyla başkalarının davranışlarını benimsemeye yol açabilmesi ile açıklanabilir.

Uyma stili ile sürekli kaygı arasındaki pozitif ilişki ise; genel olarak bireyin kabul görmemekten, dışlanmaktan, gelecekte başına kötü şeyler gelmesi olasılığından kaygı duyması dolayısıyla, çatışmalarını yönetmede karşı tarafın karar ve davranışlarına uymayı tercih edebileceğini düşündürmektedir.

- **Hükmetme çatışma yönetim stili; sürekli kaygı ile negatif ($r=-0.169$ $p<0.01$); benlik saygısı ile pozitif ($r=0.188$ $p<0.01$) ilişkili bulunmuştur:** Bu araştırmada, kaçınma stilinin sürekli kaygı ile pozitif; hükmetme stili ile negatif ilişkili olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda hükmetme stili ile sürekli kaygı arasındaki negatif ilişki; sürekli kaygı düzeyi arttıkça meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kaçınma stiline yönelen bireylerin, inisiyatifi ele alma, karşı tarafı zorlama ve rekabet etme davranışlarının azaldığını düşündürmektedir.

Hükmetme stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki ise; grup içinde baskınlığın bir göstergesi şeklinde kabul edilebilen (Barkow, 1980) yüksek benlik saygısının, bireyi konuşmaya ve eleştiri yapmaya gönüllü olmaya yönlendirmesi (Baumeister ve diğ., 2003) ile açıklanabilir.

- **Uzlaşma çatışma yönetim stili; benlik saygısı ile pozitif ($r=0.157$ $p<0.01$); durumluk kaygı ile negatif ($r=-0.176$ $p<0.01$) ilişkili bulunmuştur:** Uzlaşma stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki; yanlışları kabul etmeye ve düzeltmeye istekli olma, yeni fikirlere açıklık ve işbirlikçilik ile karakterize yüksek benlik saygısının; çatışmalarda karşı taraf ile orta nokta arayışına girmeyi ve karşılıklı ödün vermeyi gerektiren uzlaşma stiline kullanımını arttırabileceğini düşündürmektedir.

Bu araştırmada, bütünleştirme stiline benzer şekilde uzlaşma stiline de durumluk kaygı ile negatif ilişkili olması; akıl yürütme ve problem çözme becerilerini azaltan kaygının, çatışmalarda karşı taraf ile açık ve işbirlikçi iletişimi ve orta nokta arayışını engellemesi ile açıklanabilir.

- **Benlik saygısı hem durumluk kaygı ($r=-0.317$ $p<0.01$) ile hem de sürekli kaygı ile negatif ($r=-0.392$ $p<0.01$) ilişkili bulunmuştur:** Merkezi açıklayıcı bir süreç olan benlik saygısı, diğer tüm psikolojik kavram ve alanlarla ilişki içerisindedir (Baumeister, 1999; Asadi ve diğ., 2010). Bu bağlamda, yüksek benlik saygısının pozitif duygularda, düşük benlik saygısının ise negatif duygularda artışa neden olması (Epstein, 1986), benlik saygısının hem durumluk kaygı hem de sürekli kaygı ile negatif ilişkisini açıklamaya katkı sağlayabilir.

Bununla birlikte;

1. Bütünleştirme stili ile kaçınma stili ve uyma stili,
2. Kaçınma stili ile uzlaşma stili ve durumluk kaygı,
3. Uyma stili ile durumluk kaygı,
4. Hükmetme stili ile uzlaşma stili ve durumluk kaygı,

5. Uzlaşma stili ile sürekli kaygı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır ($p \geq 0.05$).

Elde edilen bulgulara göre, 11 no.lu alt hipotez kısmen kabul edilmiştir.

4.11.1.9. Benlik Saygısı ve Kaygının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri

Benlik saygısı ve kaygının (durumluk kaygı ve sürekli kaygı), çatışma yönetim stillerinin (bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma) her birinde toplam varyansın ne kadarını açıkladığını belirlemek için ‘çok değişkenli regresyon analizi’ kullanılmıştır. Modelde bağımsız değişkenler; benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı, bağımlı değişkenler ise; bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stilleridir. **Bu araştırmada, benlik saygısının durumluk kaygı ve sürekli kaygı üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.**

a. Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili

Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygıdaki değişimin, bütünleştirme çatışma yönetim stilineki değişimi %9.9 ($R^2=0.099$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=11.205$ $p=0.000$). Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı birlikte ele alındıklarında, bütünleştirme stilineki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p < 0.05$). Ancak tek başına sürekli kaygının, modelin açıklanmasında katkısının fazla olmadığı da belirlenmiştir ($p \geq 0.05$) (Tablo 46).

Tablo 46: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının bütünleştirme çatışma yönetim stiline etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|----------------------|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı | 0.279 | 0.221 | 3.714 | 0.000* |
| Durumluk Kaygı | -0.132 | -0.162 | -2.453 | 0.015* |
| Sürekli Kaygı | -0.004 | -0.003 | -0.044 | 0.965 |

* $p < 0.05$

Regresyon denklemi:

$$Y=3.695+0.279BS-0.132DK-0.004SK$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

b. Kaçınma Çatışma Yönetim Stili

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygıdaki değişimin, kaçınma çatışma yönetim stilineki değişimi %16.4 ($R^2=0.164$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=20.099$ $p=0.000$). Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı, hem birlikte, hem de tek başlarına ele alındıklarında, kaçınma stilineki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$).

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının, kaçınma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının kaçınma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|-----------------------------|----------|--------------------|----------|-----------|
| Benlik Saygısı | -0.479 | -0.199 | -3.480 | 0.001* |
| Durumluk Kaygı | -0.519 | -0.336 | -5.277 | 0.000* |
| Sürekli Kaygı | 0.812 | 0.369 | 5.619 | 0.000* |

* $p<0.05$

Regresyon denklemi:

$$Y=4.122-0.479BS-0.519DK+0.812SK$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

c. Uyma Çatışma Yönetim Stili

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygıdaki değişimin, uyma çatışma yönetim stilineki değişimi %11.8 ($R^2=0.118$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=13.752$ $p=0.000$). Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı, hem birlikte, hem de tek

başlarına ele alındıklarında, uyma stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$).

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının, uyma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 48: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının uyma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|----------------------|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı | -0.312 | -0.169 | -2.880 | 0.004* |
| Durumluk Kaygı | -0.248 | -0.209 | -3.190 | 0.002* |
| Sürekli Kaygı | 0.538 | 0.318 | 4.719 | 0.000* |

* $p<0.05$

Regresyon denklemi:

$$Y=3.864-0.312BS-0.248DK+0.538SK$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

d. Hükmetme Çatışma Yönetim Stili

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygıdaki değişimin, hükmetme çatışma yönetim stilindeki değişimi %7.2 ($R^2=0.072$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=7.990$ $p=0.000$). Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı, hem birlikte, hem de tek başlarına ele alındıklarında, hükmetme stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$).

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının, hükmetme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 49: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının hükmetme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|----------------------|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı | 0.353 | 0.128 | 2.765 | 0.006* |
| Durumluk Kaygı | 0.270 | 0.091 | 2.958 | 0.003* |
| Sürekli Kaygı | -0.417 | 0.134 | -3.108 | 0.002* |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=2.551+0.353BS+0.270DK-0.417SK$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

e. Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili

Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygıdaki değişimin, uzlaşma çatışma yönetim stilineki değişimi %5.9 ($R^2=0.059$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=6.359$ $p=0.000$). Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı, hem birlikte, hem de tek başlarına ele alındıklarında, uzlaşma stilineki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$). Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının, uzlaşma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 50’de gösterilmiştir.

Tablo 50: Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının uzlaşma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|----------------------|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı | 0.223 | 0.090 | 2.478 | 0.014* |
| Durumluk Kaygı | -0.208 | 0.064 | -3.233 | 0.001* |
| Sürekli Kaygı | 0.217 | 0.095 | 2.291 | 0.023* |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=3.526+0.223BS-0.208DK+0.217SK$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

Elde edilen bulgulara göre, 1 no.lu ana hipotez, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma çatışma yönetim stillerinde kabul edilmiş; ancak, bütünleştirme stilinde kısmen kabul edilmiştir.

Öte yandan, benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının, çatışma yönetim stillerinin her biri üzerindeki ortak etkilerini belirlemek için yine ‘çok değişkenli regresyon analizi’ kullanılmıştır. Buna göre, oluşturulan bağımsız değişkenler; ‘benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’, ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’, bağımlı değişkenler ise; bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stilleridir.

- **Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili:** Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; ‘benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’daki değişimin, bütünleştirme çatışma yönetim stilindeki değişimi %7.5 ($R^2=0.075$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=8.241$ $p=0.000$). ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’ hem birlikte, hem de tek tek ele alındıklarında, bütünleştirme stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$).

‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın bütünleştirme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 51’de gösterilmiştir.

Tablo 51: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın bütünleştirme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|---|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı | 0.093 | 0.370 | 2.679 | 0.008* |
| Benlik Saygısı*Sürekli Kaygı | 0.123 | 0.338 | 3.612 | 0.000* |
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı*Sürekli Kaygı | -0.061 | -0.754 | -4.265 | 0.000* |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=3.754+0.093(BS*DK)+0.123(BS*SK)-0.061(BS*DK*SK)$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

- **Kaçınma Çatışma Yönetim Stili:** ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’daki değişimin, kaçınma çatışma yönetim stilindeki değişimi % 14.8 ($R^2=0.148$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=17.728$ $p=0.000$). ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’ birlikte ele alındıklarında, kaçınma stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$). Ancak tek başına ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’nın, modelin açıklanmasında katkısının fazla olmadığı da belirlenmiştir ($p\geq 0.05$).

‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın kaçınma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın kaçınma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|---|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı | -0.407 | -0.853 | -6.436 | 0.000* |
| Benlik Saygısı*Sürekli Kaygı | -0.025 | -0.036 | -0.400 | 0.690 |
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı*Sürekli Kaygı | 0.121 | 0.789 | 4.650 | 0.000* |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=4.335-0.407(BS*DK)-0.025(BS*SK)+0.121(BS*DK*SK)$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

- **Uyma Çatışma Yönetim Stili:** ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’daki değişimin, uyma çatışma yönetim stilindeki değişimi %12 ($R^2=0.120$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=13.927$ $p=0.000$). ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’ birlikte ele alındıklarında, uyma stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$). Ancak tek başına ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’nın, modelin açıklanmasında katkısının çok fazla olmadığı da belirlenmiştir ($p\geq 0.05$).

‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın uyma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 53’te gösterilmiştir.

Tablo 53: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın uyma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|---|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı | -0.294 | -0.802 | -5.951 | 0.000* |
| Benlik Saygısı*Sürekli Kaygı | -0.067 | -0.126 | -1.380 | 0.169 |
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı*Sürekli Kaygı | 0.104 | 0.885 | 5.135 | 0.000* |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=4.384-0.294(BS*DK)-0.067(BS*SK)+0.104(BS*DK*SK)$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

- **Hükmetme Çatışma Yönetim Stili:** ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’daki değişimin, hükmetme çatışma yönetim stilindeki değişimi %5.5 ($R^2=0.055$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=5.909$ $p=0.001$). ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’ birlikte ele alındıklarında, hükmetme stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$). Ancak tek başına ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’nın, modelin açıklanmasında katkısının fazla olmadığı da belirlenmiştir ($p\geq 0.05$).

‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın hükmetme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 54’te gösterilmiştir.

Tablo 54: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın hükmetme çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|---|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı | 0.226 | 0.539 | 3.859 | 0.000* |
| Benlik Saygısı*Sürekli Kaygı | 0.032 | 0.053 | 0.559 | 0.577 |
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı*Sürekli Kaygı | -0.070 | -0.520 | -2.910 | 0.004* |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=2.675+0.226(BS*DK)+0.032(BS*SK)-0.070(BS*DK*SK)$$

(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

- **Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili:** ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’daki değişimin, uzlaşma çatışma yönetim stilindeki değişimi %4.5 ($R^2=0.045$) oranında açıkladığı görülmüştür ($F=4.855$ $p=0.003$). ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’ birlikte ele alındıklarında, uzlaşma stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler ($p<0.05$). Ancak tek başlarına ‘benlik saygısı*durumluk kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın, modelin açıklanmasında katkılarının fazla olmadığı da belirlenmiştir ($p\geq 0.05$).

‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın uzlaşma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 55’te gösterilmiştir.

Tablo 55: ‘Benlik saygısı*durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı*sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı*durumluk kaygı*sürekli kaygı’nın uzlaşma çatışma yönetim stilini etkilemesine yönelik çok değişkenli regresyon analizi sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | B | Beta Değeri | t | p* |
|---|--------|-------------|--------|--------|
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı | 0.005 | 0.018 | 0.132 | 0.895 |
| Benlik Saygısı*Sürekli Kaygı | 0.121 | 0.283 | 2.984 | 0.003* |
| Benlik Saygısı*Durumluk Kaygı*Sürekli Kaygı | -0.030 | -0.318 | -1.772 | 0.077 |

*p<0.05

Regresyon denklemi:

$$Y=3.865+0.005(BS*DK)+0.121(BS*SK)-0.030(BS*DK*SK)$$

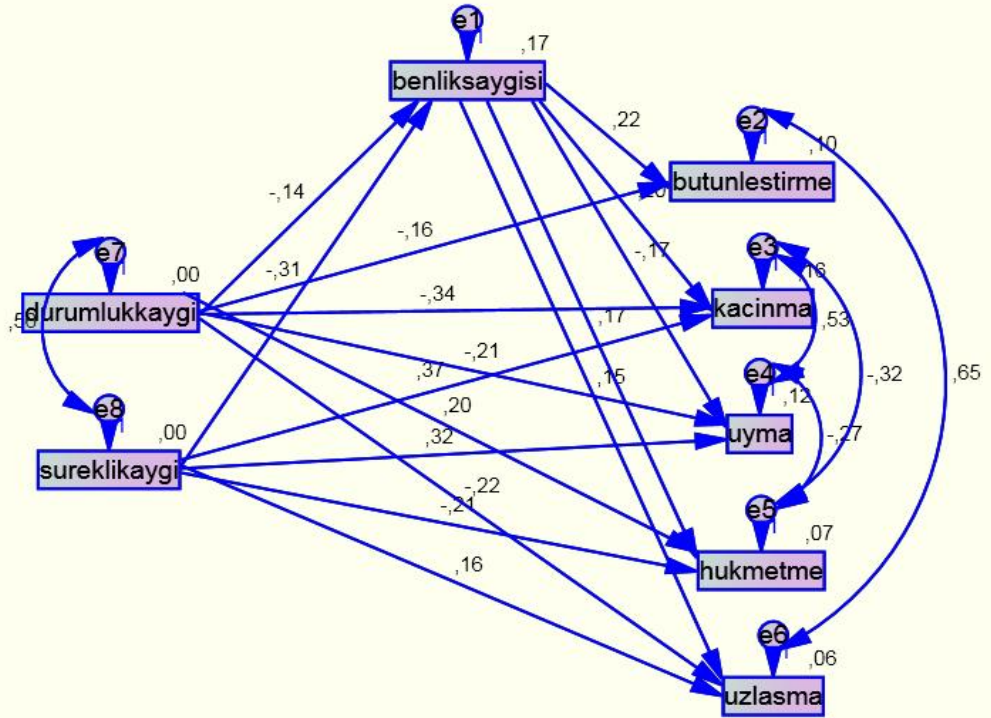
(BS=Benlik Saygısı; DK=Durumluk Kaygı; SK=Sürekli Kaygı)

4.11.1.10. Benlik Saygısının Durumluk ve Sürekli Kaygı İle Çatışma Yönetim Stilleri Arasında Aracılık Rolü

Araştırmanın örnekleminde, benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasında aracılık rolünün bulunup bulunmadığını belirlemek için, gözlenen değişkenlerin ilişki ağlarını incelemeye yönelik bir analiz olan ‘yol (path) analizi’ (Bayram, 2010:41) kullanılmıştır (Şekil 26). Yol analizinde amaç, yazından yararlanılarak ortaya konulan modelin, veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemektir (Pilten, 2008).

Bu tez çalışmasında, ilgili yazın incelenerek, durumluk kaygının ve sürekli kaygının çatışma yönetim stilleri ile ilişkilerinde, benlik saygısının aracılık rolünü belirlemeye yönelik bir model kurulmuştur (Şekil 26).

Şekil 26: Benlik saygısının durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki aracılık rolüne ilişkin yol (path) analizi



Bu araştırmada, benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolüne ilişkin model, yol (path) analizi ile sınanmıştır. Sürekli kaygı ile bütünleştirme stili arasındaki yol istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından, modelden çıkartılmıştır. Bu değişiklik sonrası haliyle, $\chi^2=31.772$; $\chi^2/df=4.539$; GFI=0.976; CFI=0.962 ve RMSEA=0.10 şeklindeki uyum istatistikleri, söz konusu modelin, veriler ile kabul edilebilir bir uyum içerisinde bulunduğunu göstermiştir. Bu da, modelin geçerli olduğunu ifade etmektedir.

şekil 26’da, durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasındaki korelasyonun 0.564 olduğu görülmektedir. Benlik saygısı ile durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasındaki standardize direkt regresyon katsayıları ise sırasıyla, -0.140 ve -0.314’tür ($p<0.05$). Buna göre, hem durumluk kaygının hem de sürekli kaygının, benlik saygısı üzerinde negatif direkt etkileri olduğu söylenebilir. Benlik saygısındaki toplam değişimin % 16.7’lik kısmı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 56: Çatışma yönetim stilleri üzerinde direkt ve dolaylı (indirekt) etkiler

| | Standardize Direkt Etki | Benlik Saygısı Aracılığıyla Standardize Dolaylı (İndirekt) Etki | Standardize Toplam Etki |
|------------------------------------|-------------------------|---|-------------------------|
| Sürekli Kaygı-Bütünleştirme Stili | - | -0.069 | -0.069 |
| Durumluk Kaygı-Bütünleştirme Stili | -0.164 | -0.031 | -0.195 |
| Sürekli Kaygı-Kaınma Stili | 0.369 | 0.062 | 0.431 |
| Durumluk Kaygı-Kaınma Stili | -0.336 | 0.028 | -0.308 |
| Sürekli Kaygı-Uyma Stili | 0.318 | 0.053 | 0.371 |
| Durumluk Kaygı-Uyma Stili | -0.209 | 0.024 | -0.185 |
| Sürekli Kaygı-Hükmetme Stili | -0.215 | -0.052 | -0.267 |
| Durumluk Kaygı-Hükmetme Stili | 0.198 | -0.023 | 0.175 |
| Sürekli Kaygı-Uzlaşma Stili | 0.162 | -0.047 | 0.114 |
| Durumluk Kaygı-Uzlaşma Stili | -0.219 | -0.021 | -0.241 |

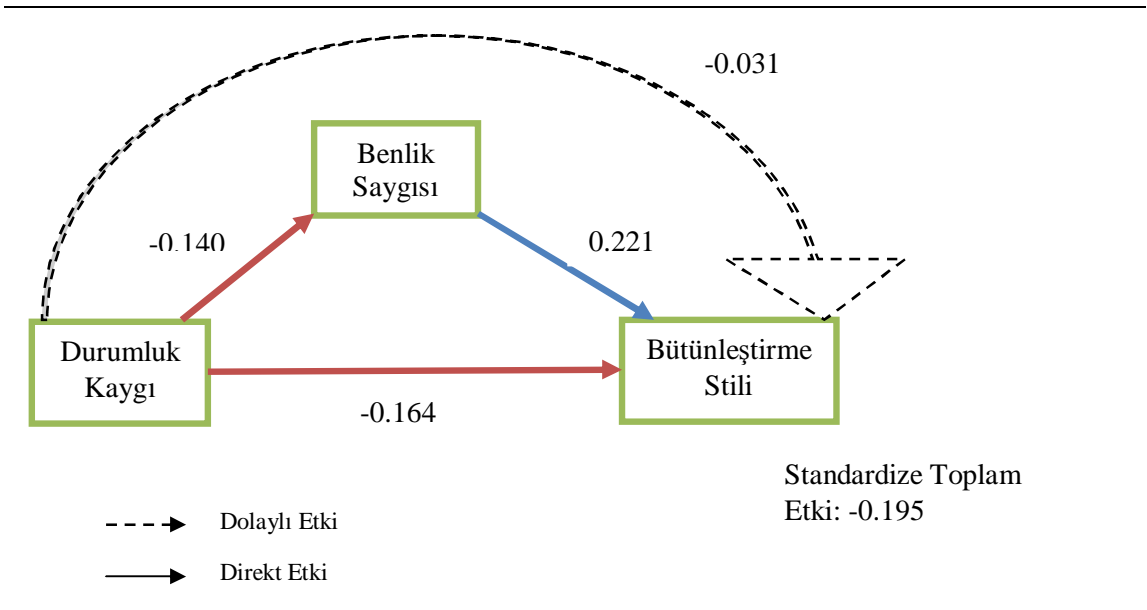
$p<0.05$

Bu bağlamda Şekil 26 ve Tablo 56'da, çatışma yönetim stilleri üzerinde durumluk kaygının ve sürekli kaygının standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı (indirekt) etkilerine tek tek bakıldığında;

a. Bütünleştirme Çatışma Yönetim Stili

Bütünleştirme stili üzerinde durumluk kaygının standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, -0.164 ve -0.031 olup, standardize toplam etkisi -0.195'tir (Şekil 26-27, Tablo 56). Durumluk kaygının benlik saygısı üzerindeki negatif direkt etkisinin (-0.140), benlik saygısının bütünleştirme stili üzerindeki pozitif direkt etkisini (0.221) nötralize ettiği ve böylelikle negatif dolaylı etkinin (-0.031) ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu negatif dolaylı etkinin (-0.031), durumluk kaygının, bütünleştirme stili üzerindeki negatif etkisini arttırdığı (Standardize toplam etki: -0.195) ifade edilebilir.

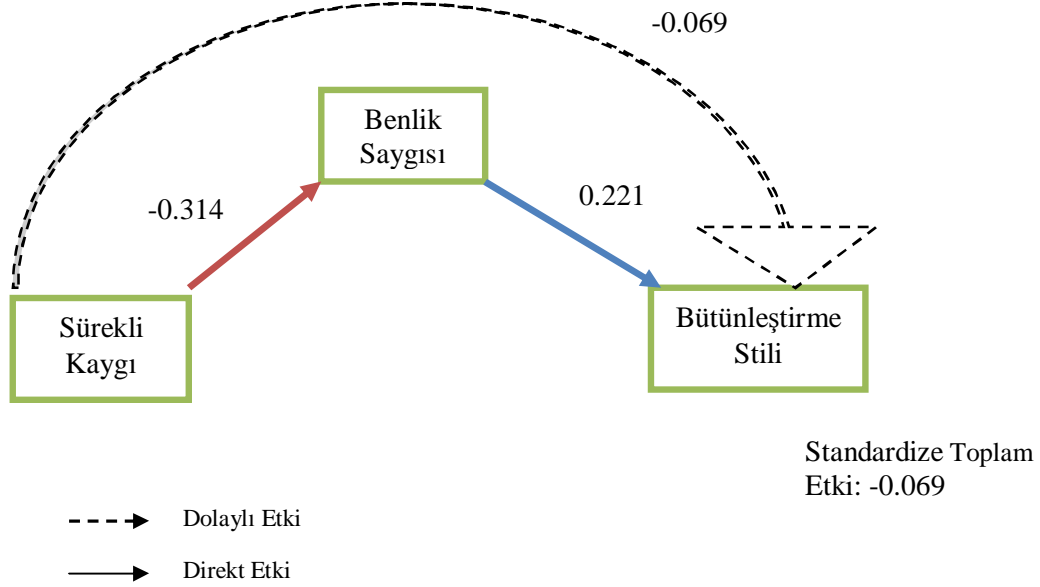
Şekil 27: Durumluk kaygının bütünleştirme stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri



Sürekli kaygı ile bütünleştirme stili arasındaki direkt yol istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p \geq 0.05$). Bununla beraber sürekli kaygının, benlik saygısı aracılığıyla, bütünleştirme stili üzerinde negatif dolaylı etkisi bulunmaktadır (-0.069) (Şekil 26-28, Tablo 56). Sürekli kaygının benlik saygısını negatif direkt etkilemesinin (-0.314),

benlik saygısının bütünleştirme stili üzerindeki pozitif direkt etkisini (0.221) nötralize ederek, negatif dolaylı etkinin (-0.069) ortaya çıkmasına yol açtığı ifade edilebilir.

Şekil 28: Sürekli kaygının bütünleştirme stili üzerindeki dolaylı etkisi

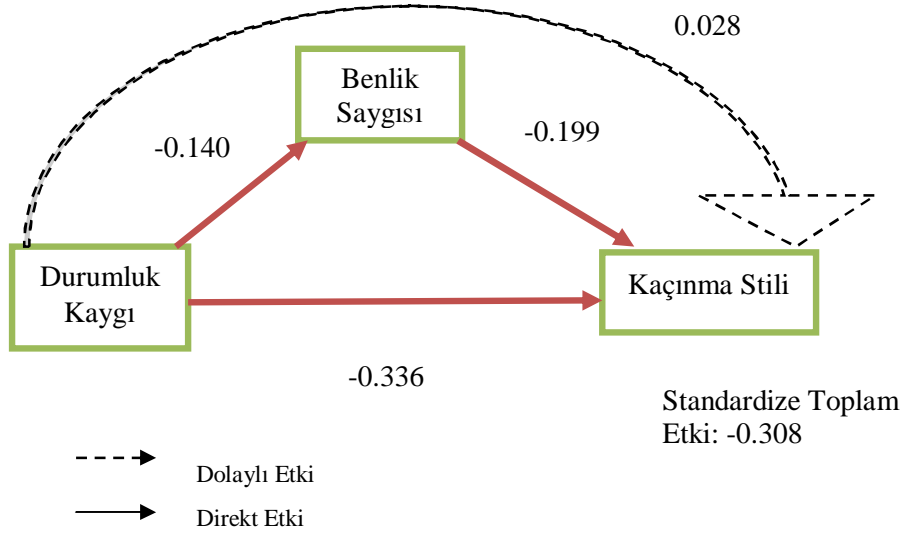


Bütünleştirme stilindeki toplam değişimin %9.9'u, durumluk kaygı ve benlik saygısı tarafından açıklanmaktadır.

b. Kaçınma Çatışma Yönetim Stili

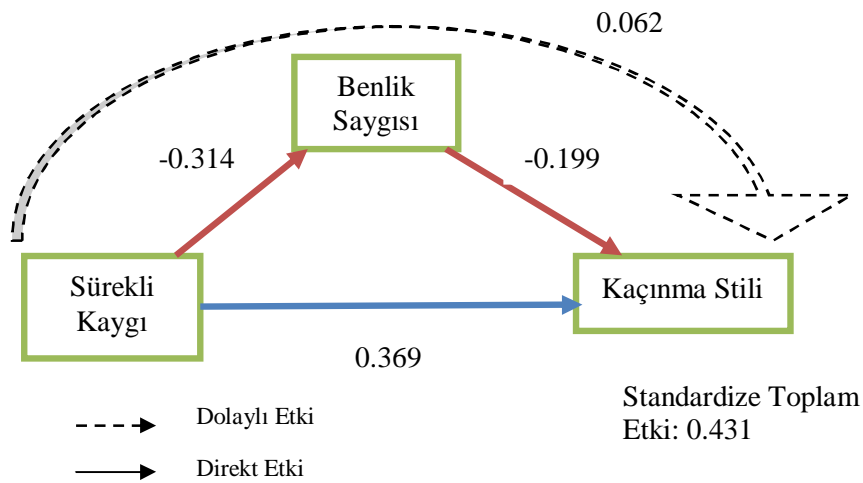
Kaçınma stili üzerinde durumluk kaygının standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, -0.336 ve 0.028 olup; standardize toplam etkisi -0.308'dir (Şekil 26-29, Tablo 56). Durumluk kaygının benlik saygısını negatif direkt etkilemesinin (-0.140), benlik saygısının kaçınma stili üzerindeki negatif direkt etkisini (-0.199) nötralize ederek, pozitif dolaylı etkiye (0.028) yol açtığı düşünülebilir. Bu pozitif dolaylı etkinin (0.028), durumluk kaygının kaçınma stili üzerindeki negatif etkisini azalttığı (Standardize toplam etki: -0.308) ifade edilebilir.

Şekil 29: Durumluk kaygının kaçınma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri



Sürekli kaygının kaçınma stili üzerinde standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, 0.369 ve 0.062 olup; standardize toplam etkisi 0.431'dir (Şekil 26-30, Tablo 56). Sürekli kaygının benlik saygısı üzerindeki negatif direkt etkisinin (-0.314), benlik saygısının kaçınma stili üzerindeki negatif direkt etkisini (-0.199) nötralize ederek, pozitif dolaylı etki (0.062) doğmasına yol açtığı düşünülebilir. Bu pozitif dolaylı etki (0.062), sürekli kaygının kaçınma stili üzerindeki pozitif etkisini arttırmıştır (Standardize toplam etki: 0.431).

Şekil 30: Sürekli kaygının kaçınma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri

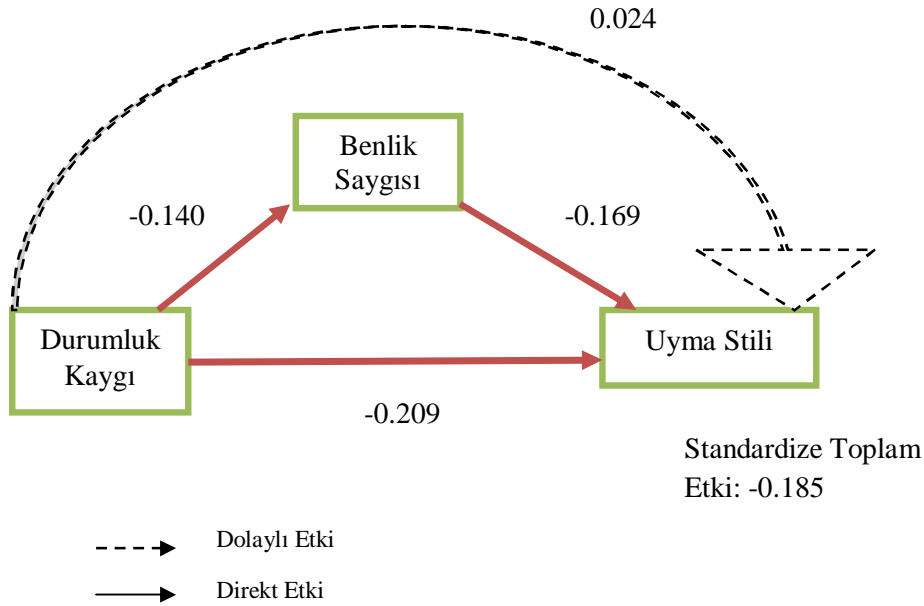


Kaçınma stilineki toplam değişimin %16.4'ü, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve benlik saygısı tarafından açıklanmaktadır.

c. Uyma Çatışma Yönetim Stili

Uyma stili üzerinde durumluk kaygının standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, -0.209 ve 0.024'tür. Durumluk kaygının uyma stili üzerindeki standardize toplam etkisi ise -0.185'tir (Şekil 26-31, Tablo 56). Durumluk kaygının benlik saygısı üzerindeki negatif direkt etkisinin (-0.140), benlik saygısının uyma stili üzerindeki negatif direkt etkisini (-0.169) nötralize ederek, pozitif dolaylı etkinin (0.024) ortaya çıkmasına yol açtığı düşünülebilir. Bu bağlamda bu pozitif dolaylı etkinin (0.024), durumluk kaygının uyma stili üzerindeki negatif etkisini azalttığı (Standardize toplam etki: -0.185) ifade edilebilir.

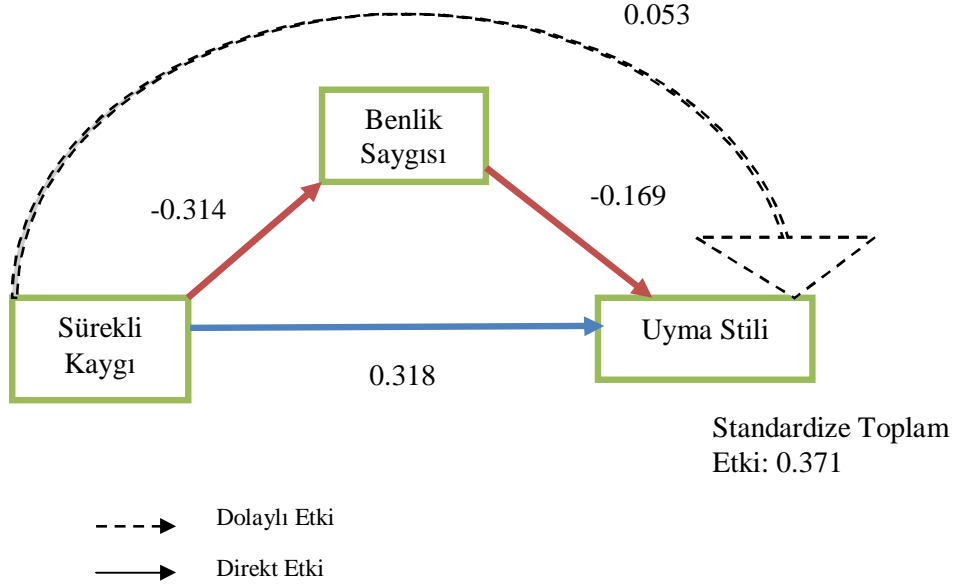
Şekil 31: Durumluk kaygının uyma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri



Sürekli kaygının uyma stili üzerindeki standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, 0.318 ve 0.053; standardize toplam etkisi ise 0.371'dir (Şekil 26-32, Tablo 56). Buna göre, sürekli kaygının benlik saygısı üzerindeki negatif direkt etkisinin (-0.314), benlik saygısının uyma stili üzerindeki negatif direkt etkisini (-0.169) nötralize ederek, pozitif dolaylı etkinin (0.053) doğmasına yol açtığı düşünülebilir. Bu

pozitif dolaylı etkinin (0.053), sürekli kaygının uyma stili üzerindeki pozitif etkisini arttırdığı (Standardize toplam etki: 0.371) ifade edilebilir.

Şekil 32: Sürekli kaygının uyma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri

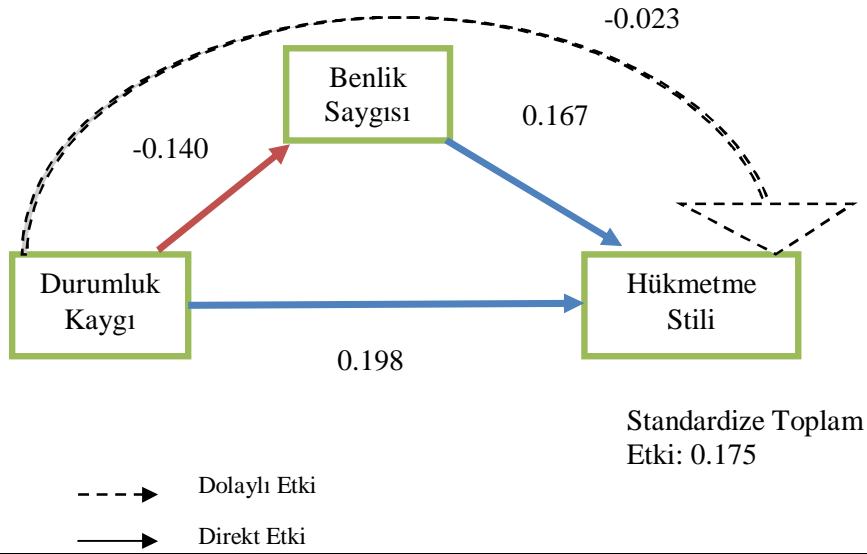


Uyma stilindeki toplam değişimin %11.8'i, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve benlik saygısı tarafından açıklanmaktadır.

d. Hükmetme Çatışma Yönetim Stili

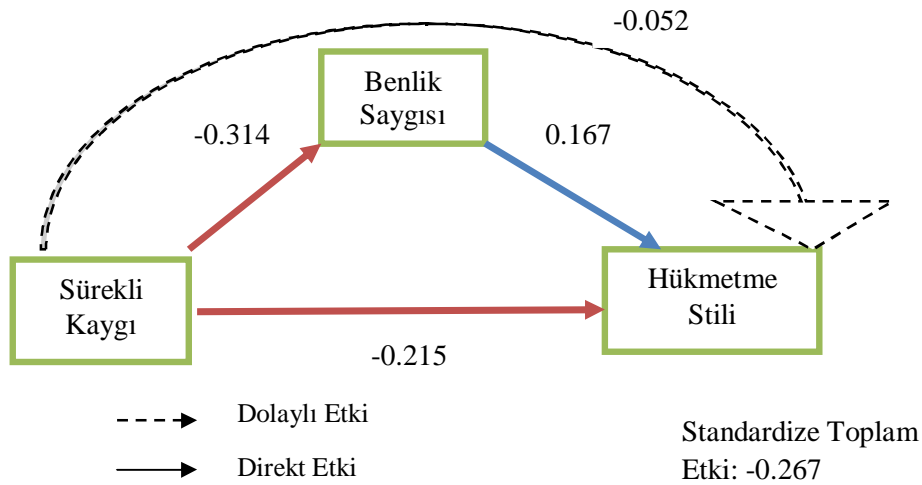
Hükmetme stili üzerinde durumluk kaygının standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, 0.198 ve -0.023 olup; standardize toplam etkisi 0.175'tir (Şekil 26-33, Tablo 56). Durumluk kaygının benlik saygısını negatif direkt etkilemesinin (-0.140), benlik saygısının hükmetme stili üzerindeki pozitif direkt etkisini (0.167) nötralize ettiği ve böylelikle negatif dolaylı etkinin (-0.023) ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu negatif dolaylı etkinin (-0.023), durumluk kaygının hükmetme stili üzerindeki pozitif etkisini azalttığı (Standardize toplam etki: 0.175) ifade edilebilir.

Şekil 33: Durumluk kaygının hükmetme stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri



Sürekli kaygının hükmetme stili üzerinde standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, -0.215 ve -0.052 olup; standardize toplam etkisi -0.267'dir (Şekil 26-34, Tablo 56). Sürekli kaygının benlik saygısı üzerindeki negatif direkt etkisinin (-0.314), benlik saygısının hükmetme stili üzerindeki pozitif direkt etkisini (0.167) nötralize ederek negatif dolaylı etki (-0.052) oluşturduğu ve bu dolaylı etkinin de, sürekli kaygının hükmetme stili üzerindeki negatif etkisini arttırdığı (Standardize toplam etki: -0.267) düşünülebilir.

Şekil 34: Sürekli kaygının hükmetme stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri

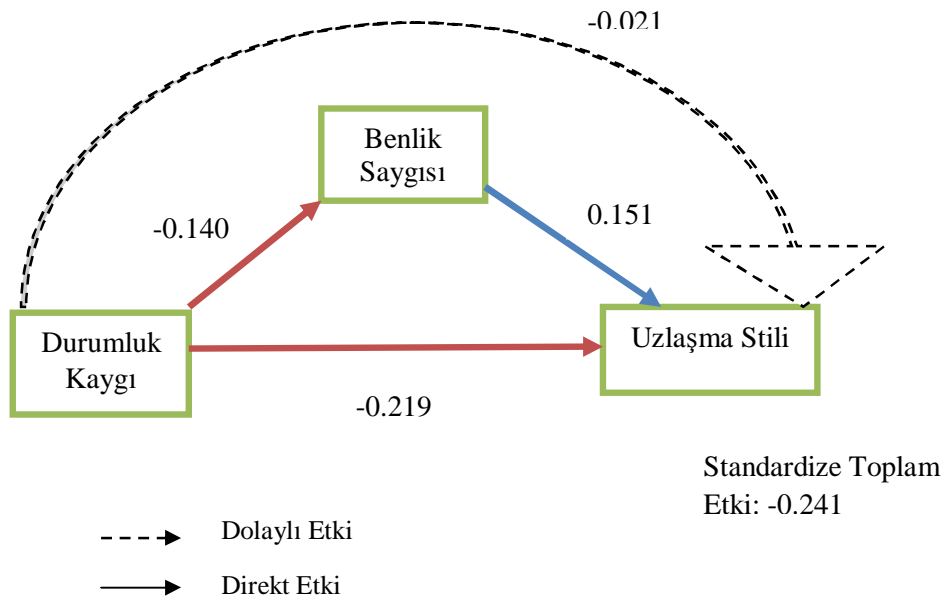


Hükmetme stilindeki toplam değişimin %7.2'si, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve benlik saygısı tarafından açıklanmaktadır.

e. Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili

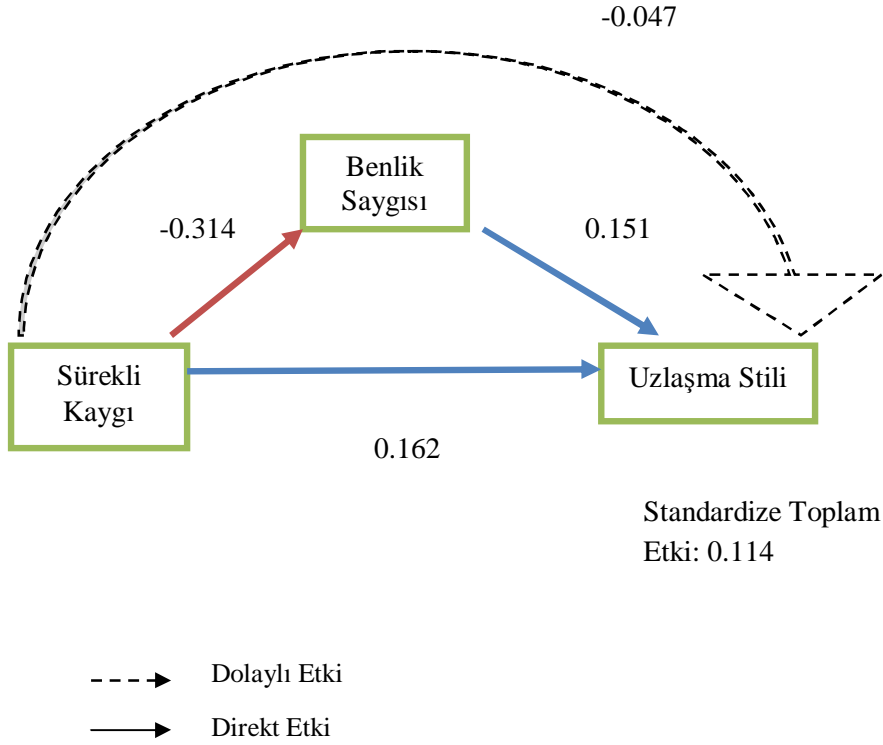
Uzlaşma stili üzerinde durumluk kaygının standardize direkt ve benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri sırasıyla, -0.219 ve -0.021 olup; standardize toplam etkisi -0.241'dir (Şekil 26-35, Tablo 56). Durumluk kaygının benlik saygısını negatif direkt etkilemesinin (-0.140), benlik saygısının uzlaşma stili üzerindeki pozitif direkt etkisini (0.151) nötralize ederek, negatif dolaylı etkinin (-0.021) ortaya çıkmasına yol açtığı düşünülebilir. Bu negatif dolaylı etkinin (-0.021), durumluk kaygının uzlaşma stili üzerindeki negatif etkisini arttırdığı (Standardize toplam etki: -0.241) ifade edilebilir.

Şekil 35: Durumluk kaygının uzlaşma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri



Sürekli kaygının uzlaşma stili üzerindeki standardize direkt, benlik saygısı aracılığıyla dolaylı ve toplam etkileri sırasıyla, 0.162, -0.047 ve 0.114'dür (Şekil 26-36, Tablo 56). Sürekli kaygının benlik saygısı üzerindeki negatif direkt etkisinin (-0.314), benlik saygısının uzlaşma stili üzerindeki pozitif direkt etkisini (0.151) nötralize ettiği ve böylelikle negatif dolaylı etkinin (-0.047) ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu negatif dolaylı etkinin (-0.047), sürekli kaygının uzlaşma stili üzerindeki pozitif etkisini azalttığı (Standardize toplam etki: 0.114) ifade edilebilir.

Şekil 36: Sürekli kaygının uzlaşma stili üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri



Uzlaşma stilineki toplam değişimin %5.9'u, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve benlik saygısı tarafından açıklanmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre; 2 no.lu ana hipotez, bütün çatışma yönetim stillerinde kabul edilmiştir.

4.11.2. Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın nitel verileri, anket formunda bulunan 4 adet açık uçlu sorunun (Ek-5), örnekleme oluşturan 311 katılımcının 42'si tarafından cevaplandırılması ile elde edilmiştir.

Açık uçlu soruları cevaplayan 42 katılımcıya ilişkin frekans analizi, Tablo 57'de gösterilmiştir.

Tablo 57: Anket formundaki açık uçlu soruları cevaplayan doktor ve hemşirelere ilişkin frekanslar

| Katılımcılar | n |
|----------------------|-----------|
| Öğretim Üyesi Doktor | 4 |
| Asistan Doktor | 18 |
| Hemşire | 20 |
| Kadrolu Hemşire | (11) |
| Sözleşmeli Hemşire | (9) |
| Toplam | 42 |

Katılımcılar tarafından ankette bulunan açık uçlu sorulara verilen cevaplar ‘içerik analizi’ ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, araştırma bulgularının iç güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmak amacıyla, katılımcıların görüşlerinden de alıntılar yapılmıştır.

Katılımcıların her bir açık uçlu soruya verdikleri cevaplar ve bu cevapların etrafında toplandıkları temalar aşağıda gösterilmiştir.

1. ‘Daha önce bir meslektaşınızla yaşamış olduğunuz çatışma, o meslektaşınızla daha sonraki çatışmalarda davranışlarınızı nasıl etkiler?’ sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevapların etrafında toplandığı temalar, Tablo 58’de gösterilmiştir.

Tablo 58: Katılımcıların bir meslektaşları ile daha önce yaşadıkları çatışmaların, aynı meslektaşları ile daha sonraki çatışmalarda davranışlarına etkisi

| Temalar | Öğretim Üyesi Dr. (n=4) | Asistan Dr. (n=18) | Hemşire (n=20) | | Toplam (*) |
|---|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|------------|
| | | | Kadrolu (n=11) | Sözleşmeli (n=9) | |
| Mesafeli davranmak, sadece iş ile ilgili sorunlara odaklanmak | 3 %10 | 14 %46.66 | 8 %26.67 | 5 %16.67 | 30 %100 |
| Karşı tarafın davranışlarını ve kendi davranışlarını değerlendirmek | - - | 1 %50 | 1 %50 | - - | 2 %100 |
| Olumsuz etkilenmek | 1 %16.67 | 2 %33.33 | 2 %33.33 | 1 %16.67 | 6 %100 |
| Fazla etkilenmemek, hiçbir şey olmamış gibi davranmaya çalışmak | - - | 3 %75 | - - | 1 %25 | 4 %100 |
| Karşı tarafın geçmiş davranışlarına göre değerlendirme yapmak | - - | - - | 1 %50 | 1 %50 | 2 %100 |
| Karşı taraf ile sorunu konuşmak | - - | 3 %75 | - - | 1 %25 | 4 %100 |

(*) Bazı katılımcılar birden fazla tema kullanmışlardır.

Katılımcıların 1. soruya verdikleri cevaplar çoğunlukla; ‘mesafeli davranmak, sadece iş ile ilgili sorunlara odaklanmak’ teması etrafında toplanmıştır (n=30). Bu soruya ilişkin katılımcı cevaplarından bazıları;

“İlgili kişiye karşı davranışlarımda daha dikkatli olurum; fazla ikili ilişkiye girmem” (Öğretim üyesi doktor).

“İş dışında görüşmek istemem” (Asistan doktor).

“O kişiye karşı önyargılı olurum. Zorunlu olmadıkça konuşmak istemem” (Asistan doktor).

“Sonuçta işimiz profesyonelce yapılmalı; iş ortamında gerektiği kadar konuşurum” (Sözleşmeli hemşire).

“İş ilişkilerimiz gereği profesyonelce, gerektiğinde bilgi alışverişi yaparım; ancak sosyal hayatta görüşmem” (Kadrolu hemşire).

“Daha temkinli davranmaya çalışırım” (Kadrolu hemşire).

şeklindedir.

Çalışma yaşamında en önemli stresörlerden birisi olarak kabul edilen (Dijkstra ve Beersma, 2010) çatışmalar, bireylerarası ilişkilerde belirsizlik düzeyini ve duygu durumunu etkileyebilir, işbirliğinin bozulmasına (Aureli ve Schaffner, 2006) ve kaygıya (Aureli, 1997) yol açabilir. Bu bağlamda, çatışmanın negatif etkilerini azaltmak için taraflar, çatışma sonrası yönetim stratejilerini kullanabilirler (Romero ve diğ., 2008).

Bu araştırmada, bir meslektaşları ile daha önce yaşadıkları çatışmanın, katılımcıların çoğunluğunun o meslektaşları ile daha sonraki çatışmalara mesafeli ve temkinli yaklaşımlarına, ilişkide sadece iş ile ilgili konulara odaklanmalarına, sosyal yaşamda görüşmek istememelerine; bir anlamda kaçınma davranışı sergilemelerine neden olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların bu tercihlerinin; çatışma gibi bilişsel, psikolojik ve davranışsal açılardan zorlayıcı bir olaya tekrar girmeme ve bu olayın neden olduğu stres ve kaygı gibi olumsuz duyguları yeniden yaşamama isteğinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

2. ‘Genel olarak bir eleştiri ile karşılaştığınızda tepkiniz nasıl olur? Neden?’ sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevapların etrafında toplandığı temalar Tablo 59’da gösterilmiştir.

Tablo 59: Katılımcıların eleştiri karşısındaki tepkilerine ilişkin görüşleri

| Temalar | Öğretim Üyesi Dr. (n=4) | Asistan Dr. (n=18) | Hemşire (n=20) | | Toplam (*) |
|---|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|------------|
| | | | Kadrolu (n=11) | Sözleşmeli (n=9) | |
| Hemen savunmaya geçmek | 1 %100 | - - | - - | - - | 1 %100 |
| İçsel objektif değerlendirme yapmak | 2 %8.70 | 10 %43.47 | 7 %30.44 | 4 %17.39 | 23 %100 |
| Başkalarının yorumuna başvurmak | - - | 1 %100 | - - | - - | 1 %100 |
| Eleştiri yapan kişinin durumu, özellikleri, niyeti ve yaklaşımına göre değerlendirme yapmak | 1 %9.09 | 4 %36.37 | 3 %27.27 | 3 %27.27 | 11 %100 |
| Karşı taraf ile eleştirinin nedenleri hakkında konuşmak | - - | 1 %50 | 1 %50 | - - | 2 %100 |
| Eğitim ve mesleki gelişime katkı sağlayacak eleştirileri dikkate almak | - - | 3 %100 | - - | - - | 3 %100 |
| Duruma uygun davranmak | - - | - - | 1 %50 | 1 %50 | 2 %100 |
| Olumsuz etkilenmek | 1 %33.33 | 1 %33.33 | - - | 1 %33.34 | 3 %100 |
| Sessiz kalmak | - - | 1 %100 | - - | - - | 1 %100 |

(*) Bazı katılımcılar birden fazla tema kullanmışlardır. Bir katılımcı bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların 2. soruya verdikleri cevapların çoğunluğu; 'içsel objektif değerlendirme yapmak' (n=23) teması etrafında toplanmış; bunu, 'eleştiri yapan kişinin durumu, özellikleri, niyeti ve yaklaşımına göre değerlendirme yapmak' (n=11) teması izlemiştir. Bu soruya ilişkin katılımcı cevaplarından bazıları;

“Eleştirinin haklı olup olmadığını düşünürüm” (Kadrolu hemşire).

“Dinlerim, nedenini sorgularım, kendi içimde yapılandırırım” (Sözleşmeli hemşire).

“Eleştirinin nedenini düşünürüm, düzeltmem gereken bir durumsa dikkate alırım” (Sözleşmeli hemşire).

“Olumsuz bir eleştiri ise üzülürüm. Daha sonra karşı taraf açısından da olayı anlamaya; haksız ve yetersiz yönlerimi görmeye, tekrar o hataları yapmamaya çalışırım” (Asistan doktor).

“Eleştiri yapan kişinin tavırları önemlidir” (Sözleşmeli hemşire).

“Eleştiri iyi niyetli ise dikkate alırım” (Asistan doktor).

“Eleştiri yapan sevdiğim biri ise ve benim iyiliğim için eleştiriyorsa olumlu karşılarım. Aksi bir durumda tepkim olumsuz olur” (Kadrolu hemşire).

şeklindedir.

Bu araştırmada katılımcıların çoğunluğu, genel olarak kendilerine yöneltilen eleştirileri dikkate aldıklarını ve bunları objektif şekilde içsel değerlendirmeye tabi tuttuklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, örneklemin klinik kesme noktasının (Bkz. s.214) üzerinde benlik saygısı düzeyine sahip olması ile açıklanabilir. Zira benlik saygısı, bireyin eleştiriye yönelik algılarını ve tepkilerini etkiler (Campbell, 1999; Ilies ve diğ., 2007). Benlik saygısı düşük bireyler, kendileri ile ilgili kötü izlenimlerini ilişkide buldukları tarafın da paylaştığı yönünde yanlış anlamlar çıkarırlar (Reis ve diğ., 2002) ve büyük olasılıkla eleştiriye kesin olarak kabul ederler. Yüksek benlik saygısına sahip bireyler ise, eleştirinin doğruluğunu ve geçerliliğini sorgularlar (Fedor ve diğ., 2001) ve bu konuda daha az duygusal sıkıntı yaşarlar (Brown, 2010).

Öte yandan katılımcıların verdikleri cevaplarda, eleştiri yapan bireyin davranış, niyet ve yaklaşım tarzının, eleştiriye yönelik tepkileri şekillendirmede etkili olduğu vurgusu da dikkati çekmektedir. Bu durum, yüksek benlik saygısına sahip bireylerin, eleştirinin kaynağının güvenilirliğini sorgulamaları (Fedor ve diğ., 2001) ile açıklanabilir. Ayrıca yapıcı eleştirinin, yıkıcı eleştiriye kıyasla daha az negatif tepkiye yol açtığı da (Baron, 1993) ifade edilebilir.

3. ‘Mesleki açıdan kaygılı olduğunuz ya da olmadığınız durumlar nelerdir?’ sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevapların etrafında toplandığı temalar Tablo 60’da gösterilmiştir.

Tablo 60: Katılımcıların mesleki açıdan kaygılı oldukları veya olmadıkları durumlara ilişkin görüşleri

| Temalar | Öğretim Üyesi Dr. (n=4) | Asistan Dr. (n=18) | Hemşire (n=20) | | Toplam (*) |
|--|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|------------|
| | | | Kadro (n=11) | Sözleşmeli (n=9) | |
| <i>Kaygılı olunan durumlar;</i> | | | | | |
| Mesleki olanaksızlıklar, olumsuz koşullar | 2 %22.23 | 1 %11.11 | 3 %33.33 | 3 %33.33 | 9 %100 |
| Maddi-manevi tatminsizlik | 1 %33.33 | 2 %66.67 | - - | - - | 3 %100 |
| Hatalı tıbbi uygulama (malpraktis) | 2 %10.53 | 11 %57.89 | 5 %26.32 | 1 %5.26 | 19 %100 |
| Yetersiz eğitim | - - | 11 %91.67 | 1 %8.33 | - - | 12 %100 |
| Gelecek kaygısı | - - | 7 %63.64 | 1 %9.09 | 3 %27.27 | 11 %100 |
| Üstlerin destek olmaması, haksızlığa uğrama | - - | - - | 1 %100 | - - | 1 %100 |
| Yanlış anlaşılmak | 1 %100 | - - | - - | - - | 1 %100 |
| <i>Kaygılı olunmayan durumlar;</i> | | | | | |
| Elinden geleni yapıp insana yararlı olma, yaşam kurtarma duygusu | 1 %50 | 1 %50 | - - | - - | 2 %100 |
| Kadro sorununun olmaması | - - | - - | 1 %100 | - - | 1 %100 |

(*) Bazı katılımcılar birden fazla tema kullanmışlardır. İki katılımcı bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların 3. soruya verdikleri cevaplarda en çok; ‘hatalı tıbbi uygulama (malpraktis)’ (n=19) teması kullanılmış; bunu, ‘yetersiz eğitim’ (n=12), ‘gelecek kaygısı’ (n=11) ve ‘mesleki olanaksızlıklar, olumsuz koşullar’ (n=9) temaları izlemiştir. Bu soruya ilişkin katılımcı cevaplarından bazıları;

“Hata yapmaktan ve yeterli eğitim alamamaktan kaygı duyuyorum” (Asistan doktor).

“Eksik bilgi dolayısıyla yanlış işlem yapmaktan korkarım” (Asistan doktor).

“Yanlış tedavi uygulamaktan korkarım” (Asistan doktor).

“Hatalı uygulamadan ve gelecekte başıma geleceklerden korkuyorum” (Asistan doktor).

“Çalışma şartlarımız beni kaygılandırıyor” (Kadrolu hemşire).

“Kadrom olmadığı için başıma geleceklerden korkuyorum” (Sözleşmeli hemşire).

“Elimden geldiğince sterilizasyonu koruyorum; ancak bozulduğunda, cerrahın bu durumu önemsemeyip devam etmesi ileride başıma iş çıkaracak diye kaygılanıyorum” (Kadrolu hemşire).

“Yaptığımız işlerin tamamen maddiyata hapsedilmesi beni kaygılandırır. Anlaşılmamak yine kaygılandırır. Kaygılı olmadığım durum ise; sağlıklı olduğum sürece mesleğimi başarı ile yerine getireceğim ve insanlara faydalı olabileceğim noktası ve duygusudur” (Öğretim üyesi doktor).

“Kadrom olduğu için kaygılı değilim; daimi bir işim var. Kaygılı olduğum durum ise; nöbetler dolayısıyla eşim ve çocuğumla yeterince ilgilenemem” (Kadrolu hemşire).

şeklindedir.

Bu soruda katılımcıların, ‘kaygılı olunmayan durumlar’dan ziyade, ‘kaygılı olunan durumlar’a odaklandıkları görülmektedir. Bu bağlamda sırasıya; hatalı tıbbi uygulama (malpraktis), yetersiz eğitim, gelecek, mesleki olanaksızlıklar ve olumsuz koşullar, en çok kaygı duyulan durumlar olarak ifade edilmiştir.

Türk Tabipler Birliği Etik İlkeleri Madde 13’te malpraktis; ‘bilgisizlik, deneyimsizlik ya da ilgisizlik nedeniyle bir hastanın zarar görmesi’ şeklinde tanımlanmıştır (Mızrak ve

Celbiş, 2007). Hekimlik uygulamaları sırasında hastaya verilen hasarın cezalandırıcı bir yaklaşım ile tazmin edilmesi yönündeki yasal düzenlemeler (Yıldırım ve diğ., 2009), ‘malpraktis’in doktorlar için bir kaygı nedeni olmasına yol açabilir. Benzer bir durum hemşireler için de söz konusudur. Bununla birlikte, meslekleri gereği insan yaşamını kurtarma ve iyileştirme gibi çok özel bir sorumluluğa sahip olmaları dolayısıyla sağlık çalışanlarının, hastaya zarar verme kaygısı taşıdıkları da düşünülebilir.

‘Yetersiz eğitim’ teması, büyük çoğunlukla, henüz uzmanlık eğitimlerini tamamlamamış asistan doktor katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca, ‘malpraktis’i en çok kaygı duydukları durum olarak belirten 11 asistan doktor katılımcıdan 8’inin, aynı zamanda ‘yetersiz eğitim’ temasını da kullandığı, verilen cevaplardan anlaşılmıştır. Bu durumda bu katılımcıların, malpraktisi yetersiz eğitim ile ilişkilendirdikleri düşünülebilir.

‘Gelecek kaygısı’ teması da çoğunlukla asistan doktor katılımcılar tarafından kullanılmıştır. Asistan doktor katılımcıların gelecek kaygısı duymalarının temelinde; sağlık sisteminde yapılan değişikliklerin getirdiği belirsizlik ve uzmanlık eğitiminin bitiminde yaşanacak mecburi hizmet ve tayin sorunu bulunabilir. Kadro problemlerinin de, özellikle sözleşmeli hemşire katılımcıların gelecek kaygısı yaşamalarında etkili olabileceği düşünülebilir.

‘Mesleki olanaksızlıklar, olumsuz koşullar’ temasının kullanıldığı cevaplarda ise; doktor katılımcıların ‘mesleki olanaksızlıklar’a (n=3); hemşire katılımcıların ‘olumsuz koşullar’a (n=6) odaklandıkları dikkati çekmektedir. Bu bağlamda doktor katılımcıların, mesleklerinin gereklerini yerine getirmede engel teşkil eden teknik teçhizat ve yardımcı eleman yetersizliği gibi olanaksızlıkları; hemşire katılımcıların ise; vardiyalı, uzun süre ve fazla çalışma, sterilizasyonun bozulma riski gibi koşulları kaygı nedeni olarak gördükleri ifade edilebilir.

4. ‘Meslektaşlarınızla olan anlaşmazlıklarınızda mutlaka her iki tarafın da ihtiyaçları karşılanmalı mı, yoksa durumun gereklerine göre daha esnek mi hareket edilmelidir? Zaman esasına göre değerlendiriniz’ sorusuna katılımcılar tarafından verilen cevapların etrafında toplandığı temalar Tablo 61’de gösterilmiştir.

Tablo 61: Katılımcıların zaman esasına göre çatışma yaklaşımlarına ilişkin görüşleri

| Temalar | Öğretim Üyesi Dr. (n=4) | Asistan Dr. (n=18) | Hemşire (n=20) | | Toplam (*) |
|---|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|------------|
| | | | Kadrolu (n=11) | Sözleşmeli (n=9) | |
| <i>Çatışmayı çözmek için yeterli zaman varsa;</i> | | | | | |
| Duruma uygun davranmak | 1 %16.67 | 3 %50 | 1 %16.67 | 1 %16.66 | 6 %100 |
| Orta yol bulmak | 1 %12.5 | 7 %87.5 | - - | - - | 8 %100 |
| Her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamak | 3 %9.68 | 10 %32.26 | 10 %32.26 | 8 %25.8 | 31 %100 |
| <i>Çatışmayı çözmek için yeterli zaman yoksa;</i> | | | | | |
| Duruma uygun davranmak | 3 %9.38 | 12 %37.5 | 10 %31.25 | 7 %21.87 | 32 %100 |
| Üstlerden yardım istemek | 1 %11.11 | 6 %66.67 | 1 %11.11 | 1 %11.11 | 9 %100 |

(*) Bazı katılımcılar birden fazla tema kullanmışlardır. Bir katılımcı bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların 4. soruya verdikleri cevapların çoğunluğu, çatışmayı çözmek için yeterli zaman olması durumunda; ‘her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamak’ (n=31); çatışmayı çözmek için yeterli zaman olmaması durumunda ise; ‘duruma uygun davranmak’ (n=32) temaları etrafında toplanmıştır. Bu soruya ilişkin katılımcı cevaplarından bazıları;

Çatışmayı çözmek için yeterli zaman varsa;

“Her iki tarafın da ihtiyaçları olabildiğince karşılanmalı” (Asistan doktor).

“Karşılıklı fikir birliği oluşuncaya kadar uğraşırım” (Asistan doktor).

“Karşılıklı görüşmeler yapılarak bütün ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmalı” (Sözleşmeli hemşire).

“Her iki tarafın da ihtiyaçları karşılanmalı, olmuyorsa ortak bir zeminde buluşulmalı” (Asistan doktor).

“Konu yeterince konuşularak tarafların ihtiyaçları karşılanmalı; olmuyor ise, yine konuşularak ortak paydada anlaşılmalı. Tabii ki bu durum iki tarafın özverisini gerektirir” (Öğretim üyesi doktor).

“Her iki tarafı da memnun edecek bir sonuca varabilmek için bütün nedenleri ele alarak, karşılıklı fikir birliğine varıncaya kadar sorunun konuşulması gerektiğini düşünüyorum” (Asistan doktor).

“Her iki taraf da dinlenilmeli, sorun farklı görüşlere göre değerlendirilmeli, kişilerin konuya farklı yönlerden bakması sağlanmalıdır” (Sözleşmeli hemşire).

şeklindedir.

Çatışmayı çözmek için yeterli zaman yoksa;

“Anlaşmazlıklar hasta tedavisini etkilememelidir. Hasta tedavisi için gereken, hiyerarşinin elverdiği ölçüde zaman yitirilmeden yapılmalıdır” (Öğretim üyesi doktor).

“Hasta için en uygun yol seçilmelidir” (Asistan doktor).

“Durumun gereklerine göre esnek davranılabilir” (Kadrolu hemşire).

“Duruma göre esnek davranırım” (Sözleşmeli hemşire).

“O konuda kim daha bilgili ve deneyimli ise ona danışılmalı” (Kadrolu hemşire).

“İhtiyaçlar değil, o durumun gerekleri önemlidir. Tedavi için o an en uygun kişi seçilmelidir” (Sözleşmeli hemşire).

“Genellikle taraflar böyle durumlarda, diğer taraf daha bilgili ise veya önerisi daha uygunsa kabul etmekte. Tedaviye başlanır ve aksaklıklar tekrar konuşularak tedavi yeniden düzenlenebilir” (Öğretim üyesi doktor).

“Hasta için en uygun neyse o yapılmalı, kişisel çekişmeler bir kenara konmalı” (Asistan doktor).

şeklindedir.

Bu araştırmada katılımcılar çoğunlukla; meslektaşları ile çatışmalarını çözmeye yeterli zaman olması durumunda, tarafların tüm ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sağlık çalışanı olmaları dolayısıyla katılımcıların, hasta tedavisinin kalitesini arttırmak adına uzun vadeli ve istikrarlı koordinasyonu sağlamak için, meslektaşları ile çatışmalarını çözmeye iletişim, işbirliği, her iki tarafın da kazanması ve iyi ilişkiler gibi olumlu örgütsel sonuçlar veren bütünleştirme stilini tercih ettikleri düşünölebilir.

Öte yandan katılımcıların çoğunluğu, meslektaşları ile çatışmalarını çözmeye yeterli zaman yoksa, duruma uygun davranılması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların, özellikle hızlı karar vermenin zorunlu olduğu vakalar gibi acil konularda, meslektaşları ile çatışmalarını çözmeye durumsal yaklaşıkları; hastanın iyiliği için o anda durum neyi gerektiriyorsa öyle davranmayı tercih ettikleri ifade edilebilir.

4.12. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Hem nicel hem de nitel yöntemi içeren bu araştırma kapsamında, bir üniversite hastanesinde görev yapan 412 doktor ve hemşireye, ‘Sosyo-demografik Bilgiler’, ‘Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)’, ‘Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)’, ‘Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI) ve 4 adet açık uçlu sorudan (Ek-1, 2, 3, 4a-b ve 5) oluşan anket formu uygulanmıştır. Geri dönen ve araştırmaya dahil edilen anket sayısı 311’dir. Bu katılımcıların 42’si, anketin açık uçlu sorularını da cevaplamıştır. Sadece bir üniversite hastanesinde görev yapan doktor ve hemşirelerle sınırlı bu araştırma genelleme kaygısı taşımamakla birlikte, örnek olması açısından önemlidir. Yapılan çeşitli nicel ve nitel analizler sonucunda elde edilen bulgular, bu bölümde detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada katılımcıların tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II) ile ölçölmüş olup, herhangi bir stilden alınan yüksek puanlar, o stilin daha fazla kullanıldığını göstermektedir. Bu bağlamda, hem doktor katılımcıların, hem hemşire katılımcıların, hem de örneklemin genelinin, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede en fazla bütünleştirme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Kolektivist Türk kültürü bağlamında hareket edilmesinin (Hofstede, 1980) ve hasta

tedavisinin meslektaşlar arası iletişimi, açık bilgi paylaşımını ve işbirliğini gerektirmesinin, örneklemin en fazla bütünleştirme stilini kullanmasında etkilerinin bulunabileceği söylenebilir. Ayrıca, örneklemin benlik saygısı düzeyinin, kabul edilen klinik kesme noktasına (Bkz. s. 214) göre yüksek; durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin ise (Bkz. s.217) düşük olmasının da katılımcıları bütünleştirme stiline yöneltebileceği düşünülebilir. Bu araştırmanın doktor ve hemşirelerden oluşan örnekleminin en fazla bütünleştirme stilini tercih ettiği bulgusu, Scher (2006), Tabak ve Orit (2007), Kantek ve Gezer (2009) ve Al-Hamdan ve arkadaşlarının (2011) sağlık çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmalarından elde ettikleri sonuçlarla uyumludur. Öte yandan yazında, konu ile ilgili araştırmaların çeşitli sonuçlar ortaya koydukları görülmektedir. Pavlakis ve arkadaşlarının (2011) araştırmasında, doktor ve hemşirelerden oluşan örneklemin en fazla bütünleştirme ve kaçınma stillerini kullandığı belirlenmiştir. Cavanagh (1988, 1991), Eason ve Brown (1999), Skjørshammer (2001b), Yedikardaşlar (2009) ve Kaitelidou ve arkadaşları (2011) kaçınma stiline; Hendel ve arkadaşları (2005) ve Sportsman ve Hamilton (2007) uzlaşma stiline; Kunaviktikul ve arkadaşları (2000) ise uyma stiline, sağlık çalışanları tarafından en fazla kullanılan stiller olduklarını bulgulamışlardır.

Bu tez çalışmasında hem doktor katılımcıların, hem hemşire katılımcıların, hem de örneklemin genelinin en az kullandıkları stil ise kaçınmadır. Örneklemin oluşturduğu katılımcıların, meslektaşlar ile yaşanan çatışmalarda yüz yüze gelmeme, kararlar almama ve iletişim kurmamanın hasta tedavisine verebileceği zararlar nedeniyle, kaçınma stilini en az tercih ettikleri söylenebilir. Ayrıca, örneklemin benlik saygısı düzeyinin kabul edilen klinik kesme noktasının (Bkz.s.214) üzerinde olmasının da, katılımcıları kaçınma davranışından uzaklaştırabileceği düşünülebilir. Bu bulgu, Tabak ve Orit'in (2007) araştırmasının sonucu ile uyumludur. Bununla birlikte; Cavanagh (1991), Eason ve Brown (1999), Kunaviktikul ve arkadaşları (2000) ve Kantek ve Gezer (2009) hükmetme stiline; Hendel ve arkadaşları (2005) ile Kaitelidou ve arkadaşları (2011) uyma stiline; Yedikardaşlar (2009) ise uzlaşma stiline, sağlık çalışanları tarafından en az kullanılan stiller olduklarını belirlemişlerdir. Örneklemlerin farklı disiplinlerden gelen sağlık çalışanlarından oluşmalarının, içinde bulunulan ortamın ve kültürün araştırma sonuçlarını etkileyebileceği düşünülebilir.

Bu araştırmada, katılımcıların tercih ettikleri çatışma yönetim stillerine ilişkin bir başka bulgu da; doktor katılımcıların, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini hemşirelere göre daha fazla kullanmalarıdır. Sağlık ekibinin başı olarak doktorların, hasta tedavisini aksatmama adına, çatışmalara hızlı ve kısa dönemli czmler bulmada kendilerini sorumlu hissetmelerinin, meslektaşları ile işbirliğine ve orta nokta arayışına sevk edebileceği düşünülebilir. Yazında, doktor-hemşire çatışmalarında tercih edilen stillerin incelendiği araştırmalar (Hendel ve diğ., 2007) bulunmakla beraber; aynı örneklemdeki doktor ve hemşirelerin, kendi meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kullandıkları stilleri karşılaştıran herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Öte yandan, örneklem en fazla kullandığı çatışma yönetim stilinin bütünleştirme olduğu belirlenmekle beraber, bu araştırmanın anket formundaki açık uçlu sorulardan; *‘Daha önce bir meslektaşınızla yaşamış olduğunuz çatışma, o meslektaşınızla daha sonraki çatışmalarda davranışlarınızı nasıl etkiler?’* sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar coğunlukla kaçınma stilini işaret etmektedir. Sağlık calışanı olmaları nedeniyle işlerini profesyonelce yapmaları gerektiği noktasından hareketle, daha önce çatışma yaşadıkları meslektaşları ile mesleki anlamda iletişimde bulunabileceklerini ifade eden katılımcılar, buna karşın, kişisel ilişki kurmaktan kaçındıklarını belirtmişlerdir. Bu Şekilde ‘kaçınma’ yönünde cevap veren 30 katılımcıdan 28’inin, Rahim rgtsel Catışma Envanteri-II’ne (ROCI-II) göre en fazla bütünleştirme stilini tercih etmesi dikkati cekmektedir. Bu durum katılımcıların, meslektaşları ile daha önceki çatışmaları karşılıklı paylaşım, iletişim, açıklık ilkelerine göre ve barış ile czmlense bile; hasta tedavisine zarar vermeme adına mesleki ilişkilerini sürdürdüklerini; ancak, kişisel ilişkilerinde catışmanın getirdiği stres, kaygı, üzüntü gibi olumsuz duyguları tekrar yaşamayı istemediklerini ve kaçındıklarını düşündürmektedir. Yazında, bazı hayvan türlerinde catışma sonrası davranışları inceleyen ceşitli araştırmalara rastlanmıştır. Aureli (1992), Watts (1995) ve Sommer ve arkadaşlarının (2002) maymunlar üzerinde yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri sonuçlar, katılımcıların, catışma olayından sonra birbirlerinden kaçındıklarını göstermiştir.

Diğer taraftan, anket formundaki açık uçlu *‘Meslektaşlarınızla olan catışmalarınızda mutlaka her iki taraşın da ihtiyaçları karşılanmalı mı, yoksa durumun gereklerine göre daha esnek mi hareket edilmelidir? Zaman esasına göre değerlendiriniz’* sorusuna

katılımcılar tarafından verilen cevaplar, ‘zaman’ boyutunun, çatışma yönetim stili tercihlerini etkileyebileceğini düşündürmektedir. Katılımcılar çoğunlukla, çatışmaları çözmek için yeterince zaman varsa bütünleştirme stilini kullanacaklarını; yeterli zaman yoksa, durumun gereklerine göre davranacaklarını belirtmişlerdir. Buna göre, tamamı doktor ve hemşirelerden oluşan katılımcıların, çatışma yönetimi davranışı tercihinde yeterli zaman yoksa, hasta tedavisinin kalitesini artırma ana amacı doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir. Yazında Thomas (1992), işbirlikçi etik (‘en iyi yol’ yaklaşımı) ve durumsallık teorilerinin, sırasıyla uzun dönemli ve kısa dönemli amaçları içeren farklı soruların cevapları olduklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda durumsallık teorileri, içinde bulunulan şartların gerçekliğinden temel alırlar ve bu nedenle nispeten pragmatisttirler. Rahim de (1986a), her bir stilin uygun olduğu ve olmadığı durumları ortaya koyarak (Bkz. s. 62 Tablo 4), çatışma yönetimine durumsal perspektiften bakmayı öngörmüştür. Buna göre bu araştırmada katılımcıların, çatışma yönetimi konusuna uzun dönemde ‘en iyi yol bütünleştirme’; kısa dönemde ise durumsallık yaklaşımı ile yönelmeleri, yazın ile uyumludur.

Özetle denebilir ki; bireyin karşı taraf ile daha önce çatışma yaşamış olup olmamasının ve zaman faktörünün, çatışma yönetim stili seçiminde etkileri bulunabilir.

‘Cinsiyet’ değişkeninde; erkek katılımcıların, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede hükmetme stilini, kadın katılımcılara göre daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Genel nüfus içerisinde kadınların çoğu, ilişkileri koruma yönelimleri ile uyumlu olmadığı ifade edilen (Valentine, 1995) rekabetçi stillerden hoşlanmama eğilimindedir (Brahnam ve diğ., 2005). Çocukluk yaşantıları boyunca kızlar, rekabetçi çatışma yönetim tekniklerini öğrenebilecekleri grup oyunlarında genellikle bulunmazlar (Valentine, 1995). Dolayısıyla kadınların, rekabetten uzak durma yönünde sosyalleştikleri düşünülebilir. Öte yandan kalıplaşmış cinsiyet rolleri, erkeklerin daha rekabetçi olmalarına izin verir (Burnsides, 2009; Deaner, 2011). Bu bağlamda bu araştırmada, erkek katılımcıların hükmetme stilini kadın katılımcılara göre daha fazla tercih etmelerinin temelinde, toplum tarafından yüklenen cinsiyet rollerinin bulunabileceği ifade edilebilir. Bu bulgu, Sökmen ve Yazıcıoğlu’nun (2005), Thomas ve Thomas’ın (2008) ve Kaitelidou ve arkadaşlarının (2011) araştırma sonuçları ile uyumludur. Bununla birlikte yazında, cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetim

stilllerini inceleyen araştırmaların sonuçlarının farklılıklar gösterdiği gör÷lmektedir. Çeşitli sektörlerde değişik meslek grupları üzerinde yürüt÷len araştırmalar birbirlerinden farklı sonuçlar vermişlerdir. Sutschek (2002) ve Özkalp ve arkadaşları (2009) uzlaşma stilini; şirin (2008) uyma stilini; Rahim (1983), Brahnam ve arkadaşları (2005) ve Karataş (2007) bütünleştirme stilini, kadın katılımcıların erkeklerden daha fazla tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Öte yandan, Khanaki ve Hassanzadeh (2010) kaçınma, uyma ve bütünleştirme stillerini; Ölçüm-Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004) uyma stilini; Al-Hamdan ve arkadaşları (2011) ile Yaman ve Türker (2011) ise uzlaşma stilini, erkek katılımcıların kadınlardan daha fazla kullandıklarını bulgulamışlardır. Yüksek-Özdemir ve Özdemir (2007), Üngüren (2008), Havenga (2008), Bartlett (2009) ve Shadare ve arkadaşları (2011) ise araştırmalarında, cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetim stilleri arasında fark belirlememişlerdir.

Bu araştırmada ‘cinsiyet’ değişkeni ile ilgili bir başka sonuç da; kadın doktorların uzlaşma ve kaçınma; kadın hemşirelerin ise hükmetme stillerini, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede daha fazla tercih etmeleridir. Örneklemdaki 83 katılımcı kadın doktordan 71’inin ‘asistan doktor’ unvanına ve kadın hemşirelere göre daha az toplam çalışma süresine sahip olmalarının kaçınma stilini; birbirlerini eşit statüde görmelerinin ise uzlaşma stilini, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede daha fazla kullanmalarında etkisinin bulunabileceği ifade edilebilir. Kadın hemşirelerin hükmetme stilini daha fazla tercih etmeleri ise, kendilerini ispatlama çabası içinde olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Yazında, kadın doktorlar ile kadın hemşireler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar (Gjerberg ve Kjølsrød, 2000) bulunmakla birlikte; aynı örneklemdaki kadın doktor ve kadın hemşire katılımcıların, kendi meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede kullandıkları stilleri karşılaştıran bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

‘Medeni durum’ değişkeninde, evli katılımcıların bütünleştirme stilini, evli olmayan katılımcıların ise hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durum evli katılımcıların, uzun vadeli ilişkilerde çatışmalarını iletişim, paylaşım ve açıklık ile çözmeyi öğrenmiş olmaları ile açıklanabilir. Yazında, evlilerin uzlaşma (Yüksek-Özdemir ve Özdemir, 2007) ve uyma stillerini (Vokić ve Sontor’un, 2009); evli olmayanların ise kaçınma ve uyma stillerini (Ma ve diđ., 2010) daha fazla

kullandıklarını bulgularan araştırmalara rastlanmıştır. Bununla birlikte, medeni durum değişkeni açısından çatışma yönetim stilleri arasında fark olmadığını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadırdır (Tiegerman, 2005; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; Karataş, 2007; Kantek ve Kavla, 2007).

‘ocuk durumu’ değişkeninde, çocuksuz katılımcıların uzlaşma stilini, çocuklu katılımcılara göre daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. ocuk sahibi bireylerin çatışmalarda daha uzlaşmacı davranacakları beklentisi ile uyumsuz bu sonucun elde edilmesinde,rneklemdede çocuksuz katılımcıların çoğunluğunun ‘doktor’ olmasının ve doktorların uzlaşma stilini hemşirelere göre daha fazla kullanmalarının etkisi bulunabilir. Yazında, ocuk sahibi katılımcıların kaçınma, uyma ve uzlaşma stillerini daha fazla tercih ettiklerini bulgularan araştırmalara (Vokić ve Sontor, 2009) rastlanmıştır.

‘Yař’ değişkeninde, 26-35 yař grubundaki katılımcıların bütünleştirme stilini, 25 yař ve altındaki katılımcılara göre daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durum, yař ilerledikçe kazanılan bilginin, becerinin ve deneyimin, ilişkilerin ve çatışmaların doğasını, uzun vadede tarafların bütün ihtiyaçlarının karşılanmasınınnemini anlamaya katkıda bulunabileceği şeklinde yorumlanabilir. Yazında, değişik sektörlerde yürütülen ve çeşitli sonuçlar ortaya koyan araştırmalara rastlanmıştır. Kantek ve Kavla (2007) 45 yař ve zerindeki; Karatař (2007) 51 yař ve zerindeki; Yaman ve Türker (2011) 41 yař ve üzerindeki katılımcıların uyma stilini daha fazla kullandıklarını belirlemişlerdir. Scher (2006), katılımcıların yaşları arttıa, kaçınma stiline daha çok yöneldiklerini ortaya koymuştur. şirin’in (2008) akademisyen grubunda yürüttüğü araştırması ise, 26-30 yař grubunun uyma stilini 31-35 yař grubuna; uzlaşma stilini ise 51 yař ve üzerindeki katılımcılara göre daha fazla tercih ettiğini belirlemiştir. Havenga’nın (2008) araştırması, 36 yař ve altındakilerin hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını bulgulamıştır. Al-Ajmi (2007), Yüksek-zdemir ve zdemir (2007), Bartlett (2009) ve Vokić ve Sontor’un (2009) araştırmaları ile şirin’in (2008) yönetici grubunda yürüttüğü çalışma ise, yař değişkenine göre çatışma yönetim stilleri arasında fark olmadığını ortaya koymuşlardır. Kültürel farklılıkların, içinde bulunulan endüstrinin ve ortamın şartlarının, araştırma sonuçlarındaki çeşitliliğin nedeni olabileceği düşünülebilir.

‘Eđitim durumu’ değişkeninde, katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında fark bulunmamıştır. Eđitim düzeyleri ne olursa olsun bütün sağlık çalışanlarının hasta tedavisinin kalitesini iyileştirmeyi amalamalarının, sonucu etkilediği düşünülebilir. Bu bulgu, Kantek ve Kavla (2007)’nin hemşirelerde, Bartlett (2009) ve Vokić ve Sontor’un (2009) yöneticilerde elde ettikleri araştırma sonuçları ile uyumludur. Bununla birlikte Yüksek-zdemir ve zdemir (2007), lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, bütünleştirme ve uzlaşma stillerini daha fazla tercih ettiklerini bulgulamışlardır. Ma ve arkadaşları (2010), eğitim düzeyi düşük olan katılımcıların kaçınma stiline daha fazla yöneldiklerini; Al-Hamdan ve arkadaşları (2011) ise; eğitim düzeyi arttıka uyma stilinin daha az kullanıldığını belirlemişlerdir.

‘Günde ortalama çalışma süresi’ değişkeninde, katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında fark bulunmamıştır. Bu durumun, sağlık çalışanlarının, uzun çalışma saatlerini mesleklerinin doğal bir parçası olarak kabul etmelerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Yazında, günlük çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

‘Meslekte toplam çalışma süresi’ değişkeninde, 4 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcıların, kaçınma ve uzlaşma stillerini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Elde edilen sonucun, örneklemede 4 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcıların çoğunluğunun asistan doktorlardan ve kadro problemi olan sözleşmeli hemşirelerden oluşması nedeniyle, meslek yaşamlarının başında bulunan bu katılımcıların bilgi, beceri, deneyim yetersizlikleri ve sorun çıkarmak istememeleri gibi faktörlerden etkilenebileceği düşünülebilir. Bu sonuç, Karataş’ın (2007), mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin zor durumlara düşmekten ve görüş ayrılıklarını açıkça ifade etmekten kaçındıkları yönündeki bulguları ile uyumludur. Öte yandan, ölçüm-etin ve Hacıfazlıoğlu (2004) 11-20 yıl arası; Yaman ve Türker de (2011), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların uyma stilini daha fazla kullandıklarını bulgulamışlardır. şirin’in (2008) yönetici grubunda yürüttüğü araştırmasında, 11-15 yıl arası kıdemliler, 6-10 yıl arası kıdemlilere göre bütünleştirme stilini daha fazla tercih etmişlerdir. Benzer Şekilde Al-Ajmi (2007) ile Al-Hamdan ve arkadaşları (2011), meslekte toplam çalışma süresi arttıka, bütünleştirme stilinin daha çok kullanıldığını belirlemişlerdir. Bununla

birlikte, meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetim stilleri arasında fark olmadığını belirleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Kantek ve Kavla, 2007; Yüksek-Özdemir ve Özdemir, 2007).

‘Statü’ değişkeninde, asistan doktor unvanına sahip katılımcıların uzlaşma stilini, kadrolu hemşirelere göre daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bu durum, örneklemedeki asistan doktorların kendilerini meslektaşları ile daha eşit gördüklerini ve hasta tedavisinde hızlı kararlar almak gerektiğinde, işbirliği ile orta nokta arayışına girebileceklerini düşündürmektedir. Yazında, farklı sektörlerde ve değişik statü sınıflandırmalarına sahip örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar çeşitli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Şirin’in (2008) akademisyen grubunda yürüttüğü araştırma, hükmetme stilinin en az araştırma görevlileri tarafından kullanıldığını bulgulamıştır. Vokić ve Sontor (2009) ise, statü değişkeni açısından çatışma yönetim stilleri arasında fark olmadığını belirlemişlerdir. Araştırma sonuçlarındaki çeşitlilik, kültürel, ortamsal ve mesleki farklılıklar dolayısıyla statü algılarının değişebilmesi ile açıklanabilir.

Bu araştırmada katılımcıların benlik saygısı düzeyleri, Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES) ile ölçülmüştür. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek benlik saygısını göstermektedir. Bu bağlamda, hem doktorların, hem hemşirelerin, hem de örneklemin genelinin, kabul edilen klinik kesme noktasının (Bkz. s.214) üzerinde benlik saygısı düzeylerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum, sağlık çalışanlarının insanlara yardım etme yoluyla yaşamlarında oluşturdukları anlamın, benlik saygılarına olumlu katkısı ile (Taubman-Ben-Ari ve Weintroub, 2008) açıklanabilir. Bu bulgu, Zeldow ve Clark’ın (1989), Kaya ve arkadaşlarının (2005), Arslan-Özkan ve Özen’in (2008), Karadağ ve arkadaşlarının (2008) ve Dinçer’in (2008) sağlık çalışanlarından oluşan örneklemelerde yürüttükleri araştırmaların sonuçları ile uyumludur. Öte yandan, sağlık çalışanlarında orta düzeyde benlik saygısı bulgulayan araştırmalar da bulunmaktadır (Begley ve White, 2003; Yıldız, 2006; Furegata ve diğ., 2008).

Anket formundaki açık uçlu sorulardan ‘*Genel olarak bir eleştiri ile karşılaştığınızda tepkiniz nasıl olur? Neden?*’ sorusuna katılımcıların çoğunluğu, eleştirileri dikkate aldıkları ve doğruluk derecesini içsel olarak değerlendirdikleri şeklinde cevap vermişlerdir. Bunu, eleştiri yapan bireyin davranış, niyet ve yaklaşım tarzının, eleştiriye yönelik tepkileri şekillendirmede etkili olduğu yönündeki cevaplar izlemiştir.

Bu durum, örneklemin genelinin yüksek benlik saygısı düzeyine sahip olması ile açıklanabilir. Zira, yüksek benlik saygısına sahip bireyler bir eleştiri aldıklarında, benlik saygısı düşük olanlara göre daha az duygusal sıkıntı yaşarlar (Brown, 2010) ve eleştirinin doğruluğunu, geçerliliğini ve kaynağının güvenilirliğini sorgularlar (Fedor ve diğ., 2001).

Öte yandan bu araştırmada, örneklemdaki doktorların benlik saygısı düzeyinin, hemşirelerden daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Sağlık ekibinde doktorların, insan yaşamını kurtarma ve tedavi etmede birinci derecede sorumluluk sahibi ve karar verici konumunda olmalarının, benlik saygılarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülebilir. Örnekleimde, unvanlar açısından benlik saygısı düzeyi en düşük grubun sözleşmeli hemşireler olduğu belirlenmiştir. Kadro problemlerinin yol açtığı belirsizliğin, sözleşmeli hemşirelerin benlik saygısı düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olmasında etkisinin bulunabileceği ifade edilebilir. Yazında, doktor ve hemşirelerde mesleki benlik saygısını inceleyen araştırmalar (Taubman-Ben-Ari ve Weintroub, 2008) bulunmakla birlikte; aynı örneklemdaki doktor ve hemşirelerin genel benlik saygısı düzeylerini karşılaştıran bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Bu araştırmada katılımcıların kaygı düzeyleri, Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI) tarafından ölçülmüştür. Envanterin 'durumluk kaygı' ve 'sürekli kaygı' şeklinde ifade edilen iki alt ölçeğinin her birinden alınan yüksek puanlar yüksek kaygıyı göstermektedir. Bu bağlamda, hem doktorların, hem hemşirelerin, hem de örneklemin genelinin durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin, kabul edilen klinik kesme noktasının (Bkz. s.217) altında oldukları belirlenmiştir. Yazında sağlık çalışanları üzerinde yürütülen bazı araştırmaların, yüksek düzeyde durumluk kaygı ve sürekli kaygı bulguladıkları görülmüştür (Bölükbaş ve diğ., 1998; Ocaktan ve diğ., 2002; Gökçe ve Dündar, 2008; Bayar ve diğ., 2009). Doktor ve/veya hemşire örneklemlerinde yürütülen diğer bazı araştırmalar ise, genel kaygının yüksek (Erdur ve diğ., 2006; Demiral ve diğ., 2006; Bunevicius ve diğ., 2008; Fang ve diğ., 2009) ve orta düzeyde (Kim, 2003; Faria ve Maia, 2007) olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte Ünal (2008), asistan doktor örnekleminde büyük çoğunluğun kaygı belirtisi göstermediğini belirlemiştir.

Kaygı konusunda elde edilen bir diğer sonuç da, örneklemdaki hemşirelerin durumluk kaygı düzeylerinin, doktorlara göre daha yüksek olmasıdır. Bununla birlikte sürekli

kaygı açısından, doktorlar ve hemşireler arasında fark bulunmamıştır. Unvanlara göre ise, durumluk kaygı düzeyi en yüksek grup sözleşmeli hemşirelerdir. Sözleşmeli hemşirelerin, çoklu otorite, nöbetler, aşırı iş yükü ve kadro problemleri gibi olumsuz koşullar nedeniyle daha fazla durumluk kaygı yaşadıkları düşünülebilir. Örneklemi oluşturan katılımcıların, unvanlarına göre sürekli kaygı düzeyleri arasında fark belirlenmemiştir. Yazında, doktor ve hemşirelerin durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeyleri arasında fark olmadığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Ocaktan ve diğ., 2002; Gökçe ve Dünder, 2008). Tselebis ve arkadaşlarının (2006) sağlık çalışanlarında kaygı ve depresyonu ele aldıkları araştırmalarında ise; örneklemdaki erkek hemşirelerin düşük, kadın doktorların yüksek sürekli kaygı düzeylerine sahip oldukları ortaya konmuştur.

Anket formundaki açık uçlu sorulardan '*Mesleki açıdan kaygılı olduğunuz ya da olmadığınız durumlar nelerdir?*' sorusuna katılımcıların çoğunluğu, malpraktisten kaygı duydukları yönünde cevap vermişlerdir. Bunu; 'yetersiz eğitim', 'gelecek kaygısı' ve 'mesleki olanaksızlıklar, olumsuz koşullar' izlemiştir. Meslekleri gereği insan yaşamı gibi önemli bir konuda taşıdıkları sorumluluğun ve tedavi sırasında hastaya verdikleri zararın tazmini yönündeki yasal düzenlemelerin, sağlık çalışanlarında 'malpraktis' kaygısına neden olduğu düşünülebilir. Yazında, doktor örnekleminde yüksek (Carrier ve diğ., 2010) ve orta düzeyde (Rodriguez ve diğ., 2007; Reed ve diğ., 2008) malpraktis kaygısı bulgulayan araştırmalar bulunmaktadır. Charles ve arkadaşları (1988) da, doktorların %95'inden fazlasının, malpraktis dolayısıyla açılacak davalara negatif duygusal tepki verdiklerini ifade etmiştir.

Bu araştırmada, malpraktisten sonra en çok kaygı duyulan konunun 'yetersiz eğitim' olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, yetersiz eğitim kaygısı taşıyan katılımcıların genellikle asistan doktor olmaları ve bunların çoğunluğunun malpraktis ile yetersiz eğitimi ilişkilendirmeleri de dikkat çekicidir. Dolayısıyla bu katılımcıların, bilgi ve eğitimlerinin yetersizliği nedeniyle hatalı tıbbi uygulamada bulunmaktan kaygı duydukları düşünülebilir. Benzer şekilde, Yeniçeri ve arkadaşlarının (2007) tıp öğrencileri üzerinde yürüttükleri araştırmada, örneklemin tıbbi konularda yetersiz kalma kaygısı yaşadığı bulgulanmıştır.

Mesleki düzenlemelerin, tayin ve kadro problemlerinin, örneklemedeki katılımcıların 'gelecek kaygısı' yaşamalarına neden olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde, Bolanowski'nin (2005) genç doktorlar ve tıp öğrencileri; Canbaz ve arkadaşlarının (2007) tıp öğrencileri üzerinde yürüttükleri araştırmalar, katılımcıların gelecek kaygısı taşıdıklarını ortaya koymuşlardır.

Katılımcıların 'mesleki olanaksızlıklar, olumsuz koşullar' dolayısıyla duydukları kaygının temelinde ise; teknik teçhizat ve yardımcı eleman yetersizliği, nöbetler, vardiyalı ve uzun süre çalışma gibi faktörlerin olabileceği ifade edilebilir. Ayrıca bu araştırmada, bu temayı kaygı nedeni olarak ifade eden doktor katılımcıların mesleki olanaksızlıklara; hemşire katılımcıların ise olumsuz koşullara odaklandıkları dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, örneklemedeki hemşirelerin durumluk kaygı düzeylerinin doktorlara göre daha yüksek olmasının, karşı karşıya kaldıkları olayları ve koşulları daha tehdit edici olarak algılamalarına yol açabileceği düşünülebilir. Yazında, sağlık çalışanlarında kaygı nedenlerini ele alan çeşitli araştırmalara rastlanmıştır. Tortumluoğlu ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında; acil müdahale gerektiren uygulamaların olanaksızlıklar içinde yapılması, Taparlı-Tekin'in (2004) araştırmasında; genel durumu ağır hastalar, olumsuz çalışma koşulları, kapalı ortam ve eleman eksikliği gibi faktörler kaygı nedeni olarak bulgulanmıştır. Glazer ve arkadaşlarının (2008) kültürlerarası araştırmalarında ise, kaygı oluşumuna en fazla etki eden faktörlerin; İtalya, İngiltere ve ABD'de yetersiz eleman; İsrail'de iş yükü; Macaristan'da ise, kaynak yetersizliği olduğu ortaya konmuştur.

Bu araştırmada, örnekleme oluşturan katılımcıların tercih ettikleri çatışma yönetim stillerinden bazıları arasında ilişkiler belirlenmiştir. Buna göre; bütünleştirme ile hükmetme ve uzlaşma; kaçınma ile uyma; uyma ile uzlaşma stilleri arasında pozitif; hükmetme ile kaçınma ve uyma stilleri arasında ise negatif ilişkiler bulgulanmıştır. Yazında çeşitli meslek gruplarından oluşan örneklemler üzerinde yürütülen araştırmalarda da, tercih edilen çatışma yönetim stilleri arasında bazı ilişkiler ortaya konmuştur. Bu araştırmada bulgular; bütünleştirme ve hükmetme stilleri arasındaki pozitif ilişki, Rahim ve arkadaşları (2000) ile Çelik'in (2011); bütünleştirme ve uzlaşma stilleri arasındaki pozitif ilişki, Rahim ve arkadaşlarının (2000), Brewer ve arkadaşlarının (2002), Desivilya ve Yagil'in (2005), Rothschild ve Brassard'ın (2006),

Aslan'ın (2008b), Erkuş'un (2008), Yürür ve Soygüzel'in (2010), Yaman ve Türker'in (2011), Çelik'in (2011); kaçınma ve uyma stilleri arasındaki pozitif ilişki, Friedman ve arkadaşlarının (2000), Rahim ve arkadaşlarının (2000), Brewer ve arkadaşlarının (2002), Desivilya ve Yagil'in (2005), Rothschild ve Brassard'ın (2006), Aslan'ın (2008b), Erkuş'un (2008), Yürür ve Soygüzel'in (2010), Çelik'in (2011) ve Yaman ve Türker'in (2011); kaçınma ve hükmetme stilleri arasındaki negatif ilişki, Brewer ve arkadaşlarının (2002); uyma ve hükmetme stilleri arasındaki negatif ilişki, Erkuş'un (2008); uyma ve uzlaşma stilleri arasındaki pozitif ilişki ise, Rahim ve arkadaşlarının (2000), Brewer ve arkadaşlarının (2002), Desivilya ve Yagil'in (2005), Rothschild ve Brassard'ın (2006), Aslan'ın (2008), Yürür ve Soygüzel'in (2010), Çelik'in (2011) ve Yaman ve Türker'in (2011) araştırma sonuçları ile uyumludur. Bununla birlikte, farklı sonuçlara ulaşan araştırmalara da rastlanmıştır. Rothschild ve Brassard (2006), Aslan (2008b) ile Yaman ve Türker (2011) bütünleştirme ve hükmetme stilleri arasında negatif; Rothschild ve Brassard (2006), Aslan (2008b) ve Çelik (2011) kaçınma ve hükmetme stilleri arasında pozitif; Aslan (2008b), Yaman ve Türker (2011) ve Çelik (2011) uyma ve hükmetme stilleri arasında pozitif ilişkiler belirlemişlerdir. Araştırma sonuçlarındaki farklılıkların, kültürel ve ortamsal faktörlerden ve içinde bulunulan sektörün genel karakteristiklerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bununla birlikte, yukarıda adı geçen araştırmaların hemen hemen tümünde, bütünleştirme ve uzlaşma stilleri ile kaçınma ve uyma stilleri arasında pozitif ilişkilerin bulgulanmış olması dikkat çekicidir. Bu durum, bütünleştirme ve uzlaşma stillerinin bireyin kendisine yüksek-orta ilgisi; kaçınma ve uyma stillerinin ise, bireyin kendisine düşük ilgisi ile karakterize stiller olmaları ile açıklanabilir.

Örneklemin durumluk kaygı ve sürekli kaygı puan ortalamaları arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bu bulgu Spielberger'in (1966), sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerin, tehdit edici olarak algıladıkları olaylar karşısında daha yüksek durumluk kaygı yaşayacakları yönündeki görüşünü desteklemektedir. Benzer şekilde, Endler ve arkadaşları (1976), Canbaz ve arkadaşları (2005), Ashtiani ve arkadaşları (2007), Fletcher ve arkadaşları (2008) da yaptıkları araştırmalarda, durumluk kaygı ile sürekli kaygı arasında pozitif ilişki ortaya koymuşlardır. Yazında, durumluk kaygı ile sürekli kaygı arasında ilişki olmadığını veya negatif ilişki olduğunu belirleyen herhangi bir araştırmaya ulaşamamıştır.

Öte yandan bu araştırmada, tercih edilen çatışma yönetim stillerinden bazıları ile benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasında ilişkiler belirlenmiştir. Bu bağlamda; bütünleştirme stilinin benlik saygısı ile pozitif, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile negatif; kaçınma ve uyma stillerinin benlik saygısı ile negatif, sürekli kaygı ile pozitif; hükmetme stilinin benlik saygısı ile pozitif, sürekli kaygı ile negatif; uzlaşma stilinin ise benlik saygısı ile pozitif, durumluk kaygı ile negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Benlik saygısı, hem durumluk kaygı, hem de sürekli kaygı ile negatif ilişkilidir.

Bütünleştirme stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki; yüksek benlik saygısının bireyi açık fikirli olmaya, işbirlikçiliğe, kendine güvenmeye, risk ve sorumluluk almaya, negatif geribildirimi bir tehdit olarak görmemeye yöneltmesi dolayısıyla, karşılıklı paylaşım ve iletişim gerektiren bütünleştirme stilinin kullanımını arttırabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde yazında, bütünleştirme stili ile benlik saygısı arasında pozitif ilişki bulgulayan araştırmalara rastlanmıştır (Güçray, 2001; Hamarta, 2009; Bechtoldt ve diğ., 2010). Pierce ve arkadaşları da (1989), daha pozitif benlik saygısının, daha aktif problem çözmeye davranışı ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte, Amanatullah ve arkadaşlarının (2008) araştırmaları, bütünleştirme stili ile benlik saygısı arasında anlamlı ilişki bulgulamamıştır.

Bütünleştirme stili ile hem durumluk kaygı, hem de sürekli kaygı arasındaki negatif ilişki ise; kaygının bireyin soyut akıl yürütme, faaliyetlerini yönetme ve problem çözmeye becerilerini olumsuz etkilemesi ile açıklanabilir. Bu bulgu, Sandy ve arkadaşlarının (2006), kaygı duygusunun çatışmalarda işbirlikçi problem çözmeye yönelimini azaltabileceği yönündeki ifadeleri ile uyumludur. Bu uyumu destekler şekilde, Rothschild ve Brassard (2006) ile Cann ve arkadaşlarının (2008) araştırmaları, bütünleştirme stili ile kaygı bağlanma boyutu arasında negatif ilişki belirlemişlerdir.

Kaçınma stili ile benlik saygısı arasındaki negatif ilişki; düşük benlik saygısının neden olduğu utangaçlığın, güvensizliğin, riskten sakınmanın, bireyi kaçınma stiline yönlendirebileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde yazında, kaçınma stili ile benlik saygısı arasında negatif ilişki belirleyen araştırmalar bulunmaktadır (Güçray, 2001; De Heredia ve diğ., 2004; Özkan ve Özen, 2008; Hamarta, 2009). Bununla birlikte, Amanatullah ve arkadaşlarının (2008) araştırmaları, kaçınma stili ile benlik saygısı arasında anlamlı ilişki bulgulamamıştır.

Kaçınma stili ile sürekli kaygı arasındaki pozitif ilişki ise; genel olarak kaygı arttıkça kontrolsüz stres yaşama olasılığının da artması (Rothschild ve Brassard, 2006) ve kaygılı bireylerin, diğerlerine göre daha çok kaçınma amaçları geliştirmeleri (Dickson, 2006) ile açıklanabilir. Ayrıca bu ilişki, Rothschild ve Brassard'ın (2006), kaygının bireyi yapıcı olmayan çatışma yönetim stillerine yöneltebileceği yönündeki ifadeleri ile de uyumludur. Yazında, kaçınma stili ile kaygı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, Ainswort (1978), Cann ve arkadaşları (2008) ve Ben-Ari ve Hirshberg'in (2009) kaçınma stili ile kaygı bağlanma boyutu; Maner ve Schmidt (2006) ve Maner ve arkadaşlarının (2007) kaygı ile riskten kaçınma davranışı arasında pozitif ilişkiler ortaya koyan araştırmaları, konu ile ilgili benzer çalışmalar olarak göze çarpmaktadır.

Uyma stili ile benlik saygısı arasındaki negatif ilişki; düşük benlik saygısı dolayısıyla yaşanan aşırı yumuşak başlılığın, özgüven eksikliğinin, kararsızlığın ve onay ihtiyacının, bireyi başkalarına uymaya yöneltebileceğini düşündürmektedir. Ayrıca Pruitt ve Rubin'in (1986) ikili ilgi teorisi de, kendisine ilgisi düşük bireylerin çatışmalı durumlarda pasif kalacaklarını ya da uyma davranışı göstereceklerini ileri sürmektedir (Dijkstra ve diğ., 2005). Benzer şekilde, Özkan ve Özen'in (2008) araştırmasında da uyma stili ile benlik saygısı arasında negatif ilişki belirlemiştir. Bununla birlikte, Amanatullah ve arkadaşlarının (2008) araştırmaları, uyma stili ile benlik saygısı arasında anlamlı ilişki bulgulamamıştır.

Uyma stili ile sürekli kaygı arasındaki pozitif ilişki; sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerin başlarına kötü şeyler geleceği yönündeki genel beklentilerinin, uyma stilini kullanmalarında etkili olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, Pistole'nin (1989) ve Shi'nin (2003) uyma stili ile kaygı bağlanma boyutu arasında pozitif ilişki bulgulayan araştırmaları, konu ile ilgili benzer çalışmalar olarak dikkati çekmektedir.

Hükmetme stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki; benlik saygısı yüksek bireylerin grup içinde konuşma, eleştiri yapma ve baskın olma eğilimlerinin, hükmetme stiline kullanımını arttırabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, Amanatullah ve arkadaşlarının (2008) araştırmaları, hükmetme stili ile benlik saygısı arasında negatif ilişki bulgulamıştır.

Hükmetme stili ile sürekli kaygı arasındaki negatif ilişki; sürekli kaygı düzeyi arttıkça, iddialı, zorlayıcı ve rekabet edici davranışları içeren hükmetme stilinin kullanımının azalabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte Oomen'in (2010) araştırması, hükmetme stili ile kaygı arasında pozitif ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca, Shi'nin (2003) hükmetme stili ile kaygı bağlanma boyutu arasında pozitif ilişki bulgulayan araştırması, konu ile ilgili benzer bir çalışma olarak göze çarpmaktadır.

Uzlaşma stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki; benlik saygısı yüksek bireylerin işbirlikçiliğe, yanlışlarını kabul etmeye ve düzeltmeye istekli olma eğilimlerinin, karşılıklı ödün vererek orta noktada buluşma ile karakterize uzlaşma stiline yönlendirebileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, Amanatullah ve arkadaşlarının (2008) araştırmaları, uzlaşma stili ile benlik saygısı arasında anlamlı ilişki bulgulamamıştır.

Bütünleştirme stiline benzer şekilde uzlaşma stilinin de durumluk kaygı ile negatif ilişkili olması; akıl yürütme ve problem çözme becerilerini azaltan kaygının, çatışmalarda karşı taraf ile işbirlikçi iletişimi ve orta nokta arayışını engellemesi ile açıklanabilir. Yazında, uzlaşma stili ile durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmaya ulaşamamıştır. Bununla birlikte, konu ile ilgili benzer bir çalışma yürüten Rothschild ve Brassard'ın (2006) araştırmalarında, uzlaşma ve bütünleştirme gibi işbirlikçi çatışma yönetim stilleri ile kaygı bağlanma boyutu arasında negatif ilişki beklendiği ifade edilmiştir.

Bu araştırmada, benlik saygısının hem durumluk kaygı ile hem de sürekli kaygı ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkinin temelinde, benlik saygısının mutluluk, güvenlik, şefkat, motivasyon gibi (O'Brien ve Epstein, 1974) pozitif duygulanım ile; kaygının ise, üzüntü, korku, başarısızlık ve yetersizlik algısı, istenmeyen sonuç ve yargılanma beklentileri (Aydın, 2009) gibi negatif duygulanım ile karakterize olması bulunabilir. Ayrıca Weinberg ve Gould'un (2007), yüksek sürekli kaygı ve düşük benlik saygısının, durumluk kaygı tepkisini arttırmada etkileştiklerine yönelik ifadelerinin de, benlik saygısının her iki kaygı türü ile negatif ilişkisini desteklediği düşünülebilir. Yazında ulaşılabilen araştırmaların tümünde (Rosenberg, 1979; Patten, 1983; Pastore ve diğ., 1996; Taysi, 2000; Baumeister ve diğ., 2000; Neiss ve diğ., 2002; Van De Vliet ve diğ., 2002; Mann ve diğ., 2004; Crocker ve Park, 2004; Knapen ve diğ., 2005; El-Anzi,

2005; Toshimitsu ve diğ., 2007; Wafika ve Halabi, 2007; Neff ve Vonk, 2009; Porkiani ve diğ., 2009; Asadi ve diğ., 2010), benlik saygısı ile kaygı arasında negatif ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca Cheung (2006) ile Ashtiani ve arkadaşları (2007), benlik saygısının, hem durumluk kaygı, hem de sürekli kaygı ile negatif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Çok değişkenli regresyon analizi; benlik saygısı ile durumluk kaygı ve sürekli kaygının bütünleştirme stilinde toplam varyansın %9.9'unu; kaçınma stilinde %16.4'ünü; uyma stilinde %11.8'ini; hükmetme stilinde %7.2'sini; uzlaşma stilinde ise %5.9'unu açıkladıklarını göstermiştir. Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı, hem birlikte hem de tek başlarına ele alındıklarında, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma stillerindeki değişimleri anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler. Bununla birlikte, benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı birlikte ele alındıklarında bütünleştirme stilindeki değişimi anlamlı olarak açıklayabildikleri halde, tek başına sürekli kaygının etkisinin fazla olmadığı belirlenmiştir. Yazında, benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir araştırmaya ulaşamamıştır.

Öte yandan, değişkenlerin çatışma yönetim stillerinin her biri üzerindeki ortak etkilerini belirlemek için yine çok değişkenli regresyon analizi uygulanmış ve oluşturulan 'benlik saygısı ve durumluk kaygı', 'benlik saygısı ve sürekli kaygı' ve 'benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı' değişkenlerinin bütünleştirme stilinde toplam varyansın %7.5'ini; kaçınma stilinde %14.8'ini; uyma stilinde %12'sini; hükmetme stilinde %5.5'ini; uzlaşma stilinde ise %4.5'ini açıkladıkları ortaya konmuştur. 'Benlik saygısı ve durumluk kaygı', 'benlik saygısı ve sürekli kaygı' ve 'benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı' değişkenleri birlikte ele alındıklarında, bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma stillerindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptirler. Bununla birlikte, bu değişkenler teke tek ele alındıklarında; 'benlik saygısı ve sürekli kaygı' değişkeninin kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinde; 'benlik saygısı ve durumluk kaygı' ve 'benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı' değişkenlerinin ise uzlaşma stilinde modelin açıklanmasında etkilerinin fazla olmadığı görülmüştür. Bu durum, 'benlik saygısı ve sürekli kaygı' değişkeninin kaçınma, uyma ve hükmetme stilleri; 'benlik saygısı ve durumluk kaygı' ve 'benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli

kaygı' değişkenlerinin ise uzlaşma stili üzerinde etkilerinin nötrleştiğini düşündürmektedir. Ayrıca benlik saygısı ile birlikte sürekli kaygının, bütünleştirme stili üzerinde ortak etkiye sahip oldukları da belirlenmiştir. Bu bağlamda benlik saygısının, sürekli kaygının bütünleştirme stili üzerindeki etkisini güçlendirdiği ifade edilebilir. Yazında, benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki ortak etkilerini inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Yol (path) analizi, benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stillerinin her biri arasındaki ilişkilerde ayrı ayrı aracılık rollerinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre durumluk kaygının ve sürekli kaygının, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma stilleri üzerinde hem direkt hem de dolaylı etkileri vardır. Bununla birlikte, bütünleştirme stili üzerinde durumluk kaygının hem direkt hem dolaylı; sürekli kaygının ise sadece dolaylı etkileri bulunmaktadır. Benlik saygısının direkt pozitif etkilere sahip olduğu bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stillerinde, durumluk kaygının ve sürekli kaygının dolaylı negatif etkileri bulunduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, benlik saygısının direkt negatif etkilere sahip olduğu kaçınma ve uyma stillerinde ise, durumluk kaygının ve sürekli kaygının dolaylı pozitif etkileri söz konusudur. Dolayısıyla benlik saygısının aracılık rolünün; bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma stillerinde, durumluk kaygının ve sürekli kaygının direkt pozitif etkilerini azalttığı, direkt negatif etkilerini arttırdığı; kaçınma ve uyma stillerinde ise tersine, durumluk kaygının ve sürekli kaygının direkt pozitif etkilerini arttırdığı, direkt negatif etkilerini azalttığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda benlik saygısının aracılık rolünün, durumluk kaygının ve sürekli kaygının pozitif etkilerini bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stillerinde *tamponladığı*; kaçınma ve uyma stillerinde ise *güçlendirdiği* düşünülebilir. Yazında, benlik saygısının; depresyon, sosyal kaygı ve bedensel şikayetler (Terwogt ve diğ., 2006); şiddet derecesi ve kaygı (Williams ve Mickelson, 2004); sosyal izolasyon ve arkadaşla bağlanma ile depresyon ve kaygı (Bosacki ve diğ., 2007) arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca Halloran ve Brown (2005), benlik saygısının bireyin savunmacı ya da kaygı ile ilişkili davranışlarını azalttığını; dolayısıyla, kaygıyı tamponladığını ifade etmektedirler. Ancak, benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlayan herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Yönetim anlayışındaki gelişmeler paralelinde değişik yönlerine odaklanılarak tanımlanan ve ele alınan çatışma olgusu, başta örgütler olmak üzere, insanın bulunduğu bütün sosyal yapıların doğasında vardır. Bununla birlikte, çatışma olgusundan ziyade çatışmanın yönetimi kritiktir. Zira örgütsel çatışma, olumlu ve olumsuz etkileri, nasıl yönetildiğine bağlı olarak ortaya çıkan çift kutuplu bir yapıya sahiptir. Çatışmaların örgütlerde öğrenme, gelişme ve yaşamını devam ettirme ile sonuçlanabilmesi için yönetilmeleri gereklidir.

Çatışma yönetiminde, çatışmanın doğasının, nedenlerinin ve etkilerinin bilinmesi kadar, çatışma davranışını şekillendiren faktörlerin tanınmasının da önemli olması söz konusudur.

Davranışın genellikle tek bir nedeni olmaz. Biyolojik, psikolojik ve sosyal faktörler, davranış üzerinde etki ederler. Bir başka deyişle, bireysel faktörler ve çevresel faktörler, davranışı şekillendirmede etkileşirler. Bu bağlamda, bireyin çatışma yönetimi davranışının, örgütsel ve durumsal faktörlerin yanı sıra, bireysel faktörlerin de etkisinde olduğunun göz önünde bulundurulmasının, örgütsel çatışma yönetimine bütüncül bir bakış açısı sağlayabileceği ifade edilebilir. Örgütsel ve durumsal faktörleri kontrol etmek ya da değiştirmek genellikle zordur. Bununla birlikte, bireyin öncelikle kendi özellik ve duygularını tanıması, olası çatışmalardaki davranışlarını öngörmesine ve gerektiğinde değiştirmesine katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışması, hastane örgütlerinde disiplinler arası koordinasyon ve iletişim içinde çalışma zorunluluğu, nöbet, vardiya, aşırı iş yükü gibi koşullarda insan yaşamını kurtarma ve iyileştirmede farklı teknolojileri kullanma, zamanla yarışma, çoklu otorite gibi faktörler dolayısıyla çatışma olasılığının yüksek olması ve doktor ve hemşirelerin meslektaşları ile çatışmalarının çok yönlü ve yaşamsal etkileri göz önüne alınarak, bir üniversite hastanesinde yürütülmüştür.

Bu tez çalışması ile elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar şöyle ifade edilebilir:

- Hem katılımcı doktorların hem de hemşirelerin yüksek benlik saygısı düzeyine sahip buldukları; ancak, iki meslek grubu arasındaki farkın doktorlar lehine olduğu belirlenmiştir. Ayrıca açık uçlu soru aracılığıyla, katılımcı doktor ve hemşirelerin çoğunluğunun, bir eleştiri aldıklarında içsel değerlendirme yapmak ve eleştirinin kaynağının güvenilirliğini sorgulamak yönünde tepki gösterdikleri ortaya konmuş; bunun yüksek benlik saygısının bir yansıması olabileceği düşünülmüştür.
- Hem katılımcı doktorların hem hemşirelerin düşük durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerine sahip buldukları; bununla birlikte, hemşirelerin durumluk kaygı düzeyinin, doktorlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada ayrıca açık uçlu soru aracılığıyla, katılımcı doktor ve hemşirelerin en çok malpraktis, daha sonra sırasıyla; yetersiz eğitim, gelecek, maddi olanaksızlıklar ve olumsuz koşullar dolayısıyla kaygı yaşadıkları ortaya konmuştur. Böylelikle, sadece yaşanan kaygının düzeyini ölçen Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI) ile ulaşılan bulguların yanında ek bilgi sağlanarak, kaygı olgusuna bakış açısı genişletilmiştir.

- Hem katılımcı doktorların hem de hemşirelerin en fazla bütünleştirme, en az kaçınma çatışma yönetim stillerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Katılımcı doktor ve hemşirelerin düşük durumluk-sürekli kaygı ve yüksek benlik saygısı düzeylerine sahip olmalarının ve hasta tedavisini gerçekleştirmede meslektaşları ile koordinasyon, iletişim, açıklık ve bilgi paylaşımı gerekliliğinin, çatışmaları yönetmede kaçınma stilinden uzaklaştırabileceği ve bütünleştirme stiline yöneltebileceği düşünülmüştür.

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II) bireyin örgütsel çatışmaları yönetmede genel olarak kullandığı baskın stili ortaya koymakta; ancak, aynı bireylerle tekrar çatışmaya girdiğinde hangi stili tercih edeceğini göstermemektedir. Bu bağlamda bu çalışmada Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II) ile elde edilen bilgilere ek olarak, açık uçlu soru aracılığıyla, katılımcı doktor ve hemşirelerin, daha önce çatışma yaşadıkları meslektaşları ile tekrar çatışmaya girdiklerinde, çoğunlukla kaçınma yönünde

davranış gösterdikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, katılımcı doktor ve hemşirelerin hastane örgütü içinde daha önce bir meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaların, aynı meslektaşları ile daha sonraki çatışmalarını yönetmede tercih edecekleri stilde değişikliğe neden olabileceğini ortaya koyarak çatışma yönetimine bakış açısını genişletmekte ve yazına katkı sağlamaktadır.

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II), bireyin baskın çatışma yönetim stilini ortaya koymada, zaman faktörü açısından söz konusu olabilecek değişiklikleri dikkate almamaktadır. Bu çalışmada açık uçlu soru aracılığıyla, katılımcı doktor ve hemşirelerin çoğunluğunun, meslektaşları ile çatışmalarını çözmede yeterli zaman varsa bütünleştirme stiline yöneldikleri; örneğin, hastada solunum durması gibi zamanın kısıtlı olduğu vakalarda, durum neyi gerektiriyorsa onu yapmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel çatışmaları çözmede yeterince zaman olması ve olmaması durumlarında, katılımcı doktor ve hemşirelerin diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya yaklaşımlarını ortaya koyarak, çatışma yönetiminde zaman boyutunun da dikkate alınması gerektiğini vurgulamakta ve yazına katkı sağlamaktadır.

Özetle; araştırmanın yürütüldüğü örneklemdaki doktor ve hemşirelerin çoğunluğunun, kendi meslektaşları ile çatışmalarını genel olarak bütünleştirme ile çözümlyerek barışçıl bir sonuca ulaşmak istedikleri; bununla birlikte, bu meslektaşları ile daha önce yaşadıkları çatışmaların ve zaman faktörünün yanı sıra, benlik saygısı ve kaygı gibi özellik ve duyguların da çatışma davranışına müdahale edebildiği görülmektedir.

Öte yandan;

- Doktor ve hemşirelerin en çok tercih ettikleri çatışma yönetim stiline bütünleştirme olması,
- Kendi meslektaşları ile çatışmalarında, çözüm için yeterince zaman varsa yine çoğunlukla bütünleştirme stiline yönelmeleri; yeterli zaman yoksa ve hızlı karar verilmesi gerekiyorsa, kim o konuda daha bilgili ve

deneyimli ise onun inisiyatifine uyulmasını, bir başka deyişle, durumsal davranılmasını daha uygun bulmaları,

- Benlik saygısı ile durumluk kaygı ve sürekli kaygının çatışma yönetim stili tercihinin müdahaleleri,

'en iyi yol bütünleştirme' yaklaşımının, Rahim'in öngördüğü 'durumsallık yaklaşımı'nın ve 'bilişsel duygusal yaklaşım'ın, örgütsel çatışmaları yönetmede birbirleri ile çelişen değil, birbirlerini tamamlayan yaklaşımlar olduklarını düşündürmektedir. Araştırmanın bu sonucu, her üç yaklaşım açısından da bakarak, örgütsel çatışma yönetimi perspektifini genişletmeye katkı sağlamaktadır.

- Bu çalışmada, bazı sosyo-demografik faktörler açısından, katılımcı doktor ve hemşirelerin tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri arasında farklar ortaya konmuştur. Bu bağlamda; erkek katılımcıların hükmetme; kadın doktorların uzlaşma ve kaçınma, kadın hemşirelerin ise hükmetme; evlilerin bütünleştirme, evli olmayanların hükmetme; çocuksuz katılımcıların uzlaşma; 26-35 yaş grubundakilerin, 25 yaş ve altındakilere göre bütünleştirme; 4 yıl ve daha az kıdemlilerin kaçınma ve uzlaşma; asistan doktorların kadrolu hemşirelere göre uzlaşma stillerini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Eğitim durumu ve günde ortalama çalışma süresi değişkenlerine göre ise, katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında fark bulunmamıştır. Ayrıca, doktorların meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede uzlaşma stilini, hemşirelere göre daha çok tercih ettikleri de ortaya konmuştur.
- Çatışma yönetim stilleri, benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasında bazı ilişkiler ortaya konmuştur.

Buna göre;

- Bütünleştirme stili; hükmetme ve uzlaşma stilleri ve benlik saygısı ile pozitif, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile negatif,
- Kaçınma stili; uyma stili ve sürekli kaygı ile pozitif, hükmetme stili ve benlik saygısı ile negatif,

- Uyma stili; uzlaşma stili ve sürekli kaygı ile pozitif, hükmetme stili ve benlik saygısı ile negatif,
- Hükmetme stili; benlik saygısı ile pozitif, sürekli kaygı ile negatif,
- Uzlaşma stili; benlik saygısı ile pozitif, durumluk kaygı ile negatif,
- Durumluk kaygı ile sürekli kaygı pozitif

ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, benlik kavramının merkezi unsuru olan benlik saygısının, hem durumluk kaygı, hem sürekli kaygı ve hem de her bir çatışma yönetim stili ile ilişkili bulunması dikkat çekicidir. Bu durum, sürekli kaygı, durumluk kaygı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerde, benlik saygısının merkezi bir rolünün olduğunu düşündürmektedir.

Öte yandan, katılımcı doktor ve hemşirelerin kullandıkları kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinin sürekli kaygıyla, uzlaşma stilinin durumluk kaygıyla, bütünleştirme stilinin ise her iki kaygı türü ile ilişkili olması dikkat çekicidir. Dolayısıyla bu örnekte; kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinin kaygının kişilik özelliği boyutu ile; hasta tedavisinde hızlı kararlar vermek gerektiğinde, meslektaşlar ile bir orta nokta arayışına girme ile kendisini gösteren uzlaşma stilinin ise, kaygının, o an içinde bulunulan durumun tehditkar olarak algılanması ile yaşanan duygu boyutu ile ilişkili olabileceği düşünülebilir. Katılımcı doktor ve hemşirelerin kullandıkları bütünleştirme stilinin ise, kaygının her iki boyutu ile ilişkili ve daha geniş kapsamlı olduğu ifade edilebilir.

Yerli ve yabancı yazında, çatışma yönetim stilleri ile benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı arasındaki ilişkileri inceleyen başka bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu bağlamda, bu sonuçlar çalışmaya çok yönlülük kazandırmakta ve yazına katkı sağlamaktadır.

Elde edilen bulgular, araştırmanın ‘benlik saygısı ile durumluk kaygı ve sürekli kaygının çatışma yönetim stillerini etkiledikleri’ ana varsayımını; bütünleştirme stilinde kısmen, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma stillerinde ise tamamen desteklemiştir. Dolayısıyla, araştırmanın örneğinde, bireysel faktörler bağlamında benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının, çatışma yönetim stilleri üzerinde etkili oldukları

sonucuna varılmıştır. Benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki ortak etkilerini belirlemek için oluşturulan ‘benlik saygısı ve durumluk kaygı’, ‘benlik saygısı ve sürekli kaygı’ ve ‘benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı’ değişkenlerinin, birlikte ele alındıklarında, her bir çatışma yönetim stilini etkiledikleri görülmüştür. Bununla beraber, tek tek ele alındıklarında, ‘benlik saygısı ve sürekli kaygı’ değişkeninin kaçınma, uyma ve hükmetme stilleri; ‘benlik saygısı ve durumluk kaygı’ ve ‘benlik saygısı, durumluk kaygı, sürekli kaygı’ değişkenlerinin ise uzlaşma stili üzerinde etkilerinin bulunmadığı ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerine ilişkin farkındalık geliştirmeye ve bunlardaki değişikliklerin çatışma yönetim stili tercihleri üzerindeki etkilerini öngörmeye katkı sağlayacaktır. Yerli ve yabancı yazında, benlik saygısı ile durumluk kaygının ve sürekli kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu bağlamda bu araştırma, yazına katkı sağlaması açısından önemlidir.

Bu tez çalışmasının bir başka önemli sonucu da, katılımcı doktor ve hemşirelerde benlik saygısının, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile her bir çatışma yönetim stili arasındaki ilişkilerde aracılık rolünün bulunduğu ortaya konmasıdır. Durumluk kaygının ve sürekli kaygının, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma stilleri üzerinde hem direkt, hem de benlik saygısı aracılığıyla dolaylı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, sürekli kaygının bütünleştirme stili üzerinde sadece dolaylı etkisi söz konusudur. Ayrıca benlik saygısının aracılık rolünün, benlik saygısının direkt pozitif etkilere sahip olduğu bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stillerinde, durumluk kaygının ve sürekli kaygının pozitif etkilerini *tamponladığı*; benlik saygısının direkt negatif etkilere sahip olduğu kaçınma ve uyma stillerinde ise *güçlendirdiği* görülmüştür. Dolayısıyla, yazında benlik saygısının kaygının pozitif etkilerini tamponlama işlevi olduğu bilinmekle birlikte, bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ile güçlendirme işlevinin de bulunabileceği ortaya konmuştur. Bu araştırma, bu yönden de yazına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak; bu tez çalışmasının, yukarıda da ifade edildiği gibi, birçok yönden yazına katkı sağlayarak çatışma yönetimi perspektifini genişleteceği düşünülmektedir. Ayrıca

bu araştırmada ulaşılan sonuçlar, örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler için de yol gösterici olacaktır.

Öneriler

1. Doktor ve hemşirelerin öncelikle kendi duygularının, özelliklerinin, eğilimlerinin ve bunların davranışları üzerindeki etkilerinin farkına varmaları için bilinçlendirilmelerinin ve görev ve sorumluluklarını net bir şekilde öğrenmelerinin sağlanması önerilebilir. Bu bağlamda, gerekiyorsa rehberlik hizmeti alınabilir, eğitimler verilebilir.
2. Doktor ve hemşireler, içinde buldukları hastane örgütünün matriks yapısı içerisinde çatışmaların kaçınılmaz olduğu konularında bilinçlendirilebilirler. Bu bağlamda, problem çözme ve çatışma yönetimi eğitimleri verilebilir.
3. Doktor ve hemşirelerin, meslektaşları ile yaşadıkları duygusal çatışmaları azaltma, niteliksel çatışmaları da performans ve başarıyı arttıracak şekilde optimum noktada yönetmede, hastanın yaşamını kurtarma ve tedavi etme üst amacı etrafında birleşmeleri gereği vurgulanabilir.
4. Doktor ve hemşirelerin, meslektaşları ile duygusal çatışma yaşamalarını önlemek için; eleştiri yaparken karşı tarafı hırpalamaktan ziyade, öğrenme ve gelişme ile sonuçlanması niyetiyle yapıcı bir yaklaşım göstermeleri ve güven düzeyi artırılarak dostane ilişkiler kurmaları da önerilebilir.
5. Doktor ve hemşirelerin, ihtiyaç duydukları alanlarda eğitim talepleri alınmalı ve gerçekleştirilmelidir.
6. Yöneticiler, aşırı çatışmaları önlemek için doktor ve hemşireler ile belli şekillerde görüşmeler yaparak meslektaşları ile yaşadıkları sorunları öğrenebilirler ve uygun çözümler bulmaya yardımcı olabilirler.
7. Doktor ve hemşirelerin meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede tercih ettikleri baskın stillerin belirlenmesi önerilebilir. Bu sayede doktorlar ve hemşireler, baskın çatışma yönetim stillerine göre görevlendirilebilirler. Örneğin niteliksel çatışmalar arttırılmak isteniyorsa, hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim stillerinde başarılı bireylerin görevlendirilmeleri uygun olabilir.

8. Araştırmanın yürütüldüğü örnekleme doktorların (özellikle asistan doktorların) uzlaşma stilini hemşirelere göre daha fazla kullandıkları bulgusundan hareketle; hemşirelerin, tedavi sürecinde hızlı kararlar vermek gerektiğinde, meslektaşlarla işbirliğinin ve karşılıklı olarak fedakarlıkta bulunarak bir orta nokta arayışına girmenin sağlık ekibinin başarısına ve hasta tedavisine etkileri konusunda bilinçlendirilmeleri önerilebilir.
9. Örnekleme erkeklerin hükmetme stilini kadınlara göre daha fazla tercih ettikleri bulgusundan hareketle; erkeklerin, hükmetme stilinin kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında bilgilendirilmeleri önerilebilir.
10. Örnekleme kadın doktorların kaçınma ve uzlaşma, kadın hemşirelerin ise hükmetme stillerini daha fazla kullandıkları bulgusu dolayısıyla; özellikle kadın doktorların kendilerini ifade etmeye, açık olmaya teşvik edilmeleri; kadın hemşirelerin ise hükmetme stilininin olumlu-olumsuz sonuçları konularında bilinçlendirilmeleri önerilebilir.
11. Örnekleme evli olmayanların hükmetme, evlilerin bütünleştirme stillerini daha fazla; genç yaştakilerin ise bütünleştirme stilini daha az tercih ettikleri bulguları dolayısıyla; evli olmayanların ve genç yaştakilerin, uzun vadede açıklık, işbirliği, bilgi paylaşımı, iletişim ve koordinasyonun önemi konusunda bilinçlendirilmeleri önerilebilir.
12. Örnekleme 4 yıl ve daha az kıdemlilerin kaçınma ve uzlaşma stillerini daha fazla tercih ettikleri bulgusu dolayısıyla; çalışma yaşamının başındakilerin, meslektaşları ile yaşadıkları çatışmalarda kendilerini ifade etme, açıklık, bilgi paylaşımı konularında teşvik edilmeleri önerilebilir.
13. Örnekleme katılımcıların çoğunluğunun, daha önce bir meslektaşları ile çatışma yaşamış olmalarının, aynı meslektaşları ile daha sonraki çatışmalarında kaçınma stiline yönelttiği şeklindeki ifadeleri, çatışmaların çok fazla kişiselleştirilmemesi gereğini düşündürmektedir.
14. Doktor ve hemşirelerin benlik saygısı düzeyleri ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Özellikle sürekli olarak kaçınma, uyma ve hükmetme

stilllerini kullanan doktor ve hemşirelerin, gerekiyorsa benlik saygısı eğitimine tabi tutulmaları önerilebilir.

15. Doktor ve hemşirelerin, meslektaşlarından gelecek eleştiriler karşısında tepkisel değil, konuyu her açıdan dűřünerek ve diğer taraf ile empati kurarak objektif bir şekilde davranmaları yönünde telkin edilmeleri önerilebilir.
16. Örneklemede benlik saygısı düzeyi en düşük ve durumluk kaygı düzeyi en yüksek grubun sözleşmeli hemşireler olduğu bulgusu, bu durumun temelinde bulunduğu dűřünölen kadro sorunlarının getirdiği belirsizlik gibi nedenlerin araştırılması ve çözümlenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.
17. Konusu insan sağlığı olması dolayısıyla mesleklerinin doğasının kaygı içerdiği göz ardı edilmeden, doktor ve hemşirelerin durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeyleri ölçölmeli ve değerlendirilmelidir. Elde edilen bilgiler ışığında, gerekiyorsa kaygı konusunda eğitimler verilmesi ve mümkünse çalışma ortamındaki kaygı faktörlerinin azaltılması önerilebilir.
18. Örneklemedeki hemşirelerin durumluk kaygı düzeylerinin doktorlara göre daha yüksek bulunması ve katılımcı hemşirelerin ifade ettikleri kaygı nedenlerinden birisinin iş yerindeki olumsuz koşullar olması dolayısıyla; nöbet, vardiya, aşırı iş yükü, uzun süre çalışma, yeterince dinlenememe, rotasyon gibi faktörlerin iyileştirilmesi önerilebilir.
19. Örneklemede malpraktisin özellikle katılımcı doktorlar tarafından en fazla kaygı duyulan konu olarak ifade edilmesi bulgusundan hareketle; başta asistan doktorlarda olmak üzere, malpraktis kaygısının nedenlerinin incelenmesi ve konu ile ilgili yasal düzenlemeler hakkında eğitim verilmesi önerilebilir. Ayrıca, asistan doktorlara verilen mesleki eğitimin kalitesinin iyileştirilmesinin de malpraktis kaygısını azaltabileceği dűřünülebilir.
20. Örneklemedeki katılımcıların geleceğin neler getireceği konusunda kaygı duydukları yönündeki ifadeleri; sağlık sistemindeki değişiklikler hakkında eğitim verilmesinin uygun olabileceğini dűřündürmektedir.

21. Örneklemedeki doktorların teknik teçhizat ve yardımcı eleman yetersizliğini kaygı nedenlerinden birisi olarak ifade etmeleri dolayısıyla; özellikle doktorların muayene ve ameliyat sırasında ihtiyaç duydukları alet, cihaz ve yardımcı elemanların, nitelik ve nicelik yönünden iyileştirilmeleri önerilebilir.
22. Örneklemede bütünleştirme stilinin benlik saygısı ile pozitif, durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile negatif ilişkili olduğunun belirlenmesi dolayısıyla; uzun vadede bu stilin kullanımının kalıcılığı için, doktor ve hemşirelerin benlik saygısı düzeylerinin artırılması, durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin ise azaltılması yönünde **düzenlemeler yapılması** önerilebilir.
23. Örneklemede benlik saygısının hem durumluk kaygı ile hem de sürekli kaygı ile negatif ilişkili olduğu bulgusu; doktor ve hemşirelerin benlik saygısı düzeylerini arttırmak için, durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerini azaltmanın bir araç olarak kullanılabilceğini düşündürmektedir.
24. Bu araştırmanın yürütüldüğü örneklemede benlik saygısı, durumluk kaygı ve sürekli kaygının çatışma yönetim stilleri üzerinde etkili oldukları bulgusundan hareketle; bu etkilerin değerlendirilmesinin ve benlik saygısının aracılık rolünün hangi çatışma yönetim stillerinde durumluk kaygının ve sürekli kaygının pozitif etkilerini tamponladığı, hangilerinde ise güçlendirdiği konusunda farkındalık geliştirilmesinin, örgütsel çatışma yönetiminde amaçlanan sonuçlara ulaşmada yararlı olabileceği ifade edilebilir.
25. **Gelecek çalışmalarda, bu çalışmanın yürütüldüğü üniversite hastanesi örneklemine, devlet hastanesi ve özel hastane örneklemlerinin de ilave edilerek genişletilmesiyle elde edilecek bulguların, bu çalışma sonuçlarının genellemesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.**

KAYNAKÇA

- ABDULLATIF, Quatayba A. (2004), *Adaptation of The State Trait Anxiety Inventory in Arabic: A Comparison With The American STAI*, Degree of Master of Arts, University of South Florida, USA.
- ACUÑA, Alejandra A. ve Hannah M. Mathers (2007), "Implementing And Assessing A Bilingual Educational Program For Hispanic Nursery Workers In Ohio", Ohio State University Graduate Student Poster Competition, <http://kb.osu.edu/dspace/bitstream/1811/24743/1/Copy%20of%20OARDC%20poster.pdf>, 13.11.2010.
- ADLER, Alfred (2008), *Psikolojik Aktivite-Üstünlük Duygusu ve Toplumsal İlgi*, Çeviren: Belkıs Çorakçı, Say Yayınları, İstanbul.
- AHUJA, Jan ve Pam Marshall (2003), "Conflict in The Emergency Department: Retreat in Order to Advance", *Canadian Journal of Emergency Medicine*, 5 (6), s.429-433.
- AKCA, Candoğan ve Gülsün Erigüç (2006), "Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s.126-153.
- AKGÜN-ÇITAK, Ebru (2006), *Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- AKHIGBE, K. O., O. N. Koleoso, O. Akpata ve F. O. Omoregie (2008), "A Study of Personality And Psychological Distress Among Delusional Halitosis Patients", *Journal of Biomedical Sciences*, Vol.7, No.1&2, s.5-11.
- AKKOYUN, Füsün (1988), "Kendini Gerçekleştirme ve Kaygı", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1-2, s.81-91.

- AKPINAR, Fatma, Arda Borlu, Şule Mutlu Şarlı, Elçin Balcı, Duygu Horoz, İskender Gün ve Yusuf Öztürk (2008), “Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde İhtisas Yapan Asistanların Yaşam Biçimleri ve Karşılaştıkları Sorunlar”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7 (4), s.311-316.
- AKSU-YILDIRIM, Sibel, Öznur Yılmaz, Çiğdem Öksüz, Suzan Öner ve Tülin Düger (2009), “Erişkin Nöromusküler Hastalıklarda Bakım Veren Ailelerin Fiziksel ve Psikososyal Özellikleri”, *Öz-Veri Dergisi*, Aralık 2009, Cilt:6, Sayı 2.
- AKYÜREK, Banu, Serap Özer, Gülümser Argon ve Zeynep Conk (2005), “Hekim Davranışlarının Hemşire Memnuniyeti ve Hemşirelerin İşine Devam Etme Durumu Üzerine Etkisi”, *Ege Tıp Dergisi*, 44 (3), s.167-172.
- AL-AJMI, Rashed Shebeeb (2007), “The Effect of Personal Characteristics on Conflict Management Style-A Study Among Public Sector Employees in Kuwait”, *International Business Journal*, Vol.17, No.3, s.181-192.
- AL-DOGHAIHER, Abdullah H., Badreldin A. Mohamed, Abdalla E. Abdalla, Mohi E. Magzoub ve Mohamed H. Al-Doghaiter (2001), “Physician-Nurse Communication”, *Saudi Medical Journal*, Vol.22 (4), s.315-319.
- ALEXANDER, G. Caleb, Jennifer Humensky, Cesar Guerrero, Hannah Park ve George Loewenstein (2010), “Brief Report: Physician Narcissism, Ego Threats, And Confidence in The Face of Uncertainty”, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 40, Number 4, April 2010, s.947-955.
- AL-HAMDAN, Zaid, Raghda Shukri ve Denis Antony (2011), “Conflict Management Styles Used by Nurse Managers in The Sultanate of Oman”, *Journal of Clinical Nursing*, Volume 20, Issue 3-4, s.571-580.
- ALİSİNANOĞLU, Fatma ve İlkey Ulutaş (2000), “Çocuklarda Kaygı ve Bunu Etkileyen Etmenler”, *Milli Eğitim*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları:Sürelî Yayınlar Dizisi, Mart 2000.
- ALMERIGOGNA, Jehanne, James Ost, Ray Bull ve Lucy Akehurst (2006), “A State of High Anxiety: How Non-supportive Interviewers Can Increase The Suggestibility of Child Witnesses”, *Applied Cognitive Psychology*, Vol.21, Issue 7, s.963-974.

- ALMOST, Joan (2006), "Conflict Within Nursing Work Environments: Concept Analysis", *Journal of Advanced Nursing*, Vol.53, No.4, s.444-453.
- ALTAY, Asuman (2007), "Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Açılımlar ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 64, s.33-58.
- ALTUNAY, Arzu ve Fatma Öz (2006), "Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Benlik Kavramı", *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s.46-59.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, s.114.
- AMANATULLAH, Emily T., Michael W. Morris ve Jared R. Curhan (2008), "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, And Economic Costs in Distributive And Integrative Bargaining", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.95, No.3, s.723-738.
- AMASON, Allen C. ve David M. Schweiger (1997), "The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness And Organizational Performance", Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.101-115.
- AMIRI, F. Nasiri, R. A. Mohamadpour, H. Salmalian ve A. M. Ahmadi (2010), "The Association Between Prenatal Anxiety And Spontaneous Preterm Birth And Low Birth Weight", *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 12(6), s.650-654.
- ANDRADE, L., C. Gorenstein, A. H. Vieira Filho, T. C. Tung ve R. Artes (2001), "Psychometric Properties of The Portuguese Version of The State-Trait Anxiety Inventory Applied to College Students: Factor Analysis And Relation to The Beck Depression Inventory", *Brazilian Journal of Medical And Biological Research*, 34, s.367-374.
- ANDREWS, Robert I. ve Dean Tjosvold (1983), "Conflict Management Under Different Levels of Conflict Intensity", *Journal of Occupational Behavior*, Vol.4, No.3, s.223-228.

- ANG, Rebecca P. ve Noradlin Yusof (2005), "The Relationship Between Aggression, Narcissism, And Self-esteem in Asian Children And Adolescents", *Current Psychology*, Vol.24, No.2, s.113-122.
- ANTONY, Martin M. (2001), "Assessment of Anxiety And The Anxiety Disorders: An Overview", Editörler: ANTONY, M. M., S. M. Orsillo ve L. Roemer, *Practitioner's Guide to Empirically Based Measures of Anxiety*, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- ARITZETA, Aitor, Sabino Ayestaran ve Stephen Swailes (2005), "Team Role Preference And Conflict Management Styles", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.16, No.2.
- ARMSTRONG, Kerry A. ve Nigar G. Khawaja (2002), "Gender Differences in Anxiety: An Investigation of The Symptoms, Cognitions, And Sensitivity Towards Anxiety in a Nonclinical Population", *Behavioural And Cognitive Psychotherapy*, 30(2), s.227-231.
- ARSLAN, Coşkun, Erdal Hamarta ve Mustafa Uslu (2010), "The Relationship Between Conflict Communication, Self-esteem, and Life Satisfaction in University Students", *Educational Research And Reviews*, Vol.5(1), s.31-34.
- ASADI, Sadeghi Azar I., N. Basirani, E. Bidmeshki Asadi, A. Mirshekar Panahi, M. Amirshahi ve S. Salehin (2010), "Prevalence of Anxiety And Its Relationship With Self-esteem Among Zabol University Students, Iran", *Educational Research*, Vol.1 (5), s.140-144.
- ASENAKUTLU, Tuncer ve Barış Safran (2004), "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma-Marmaris Turizm Sektörü Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.26-49.
- ASHTIANI, Ali Fathi, Javad Ejei, Mohammad-Karim Khodapanahi ve Hamid Tarkorani (2007), "Relationship Between Self-concept, Self-esteem, Anxiety, Depression, And Academic Achievement in Adolescents", *Journal of Applied Sciences*, 7(7), s.995-1000.

- ASLAN, Şebnem (2003), *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ASLAN, Özlem, Aysel Lofçalı, Şennur Uğur ve Ayşe Tuğlu (2005), “Hemşirelerin Acil Serviste Şiddet İçeren Olgu Senaryolarına Yaklaşımları”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 47(1), s.18-23.
- ASLAN, Hanzade (2006), *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- ASLAN, Şebnem (2008a), “Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 10, Sayı 15, s.303-323.
- ASLAN, Şebnem (2008b), “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri İle İlişkili Midir? Schutte’nin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s.179-200.
- ATALAY, Hakan (2008), “Freud’da Anksiyete Kavramı”, *Başka Psikiyatri ve Düşünce Dergisi*, 1(1), s.56-66.
- AURELI, Filippo (1992), “Post-conflict Behaviour Among Wild Long-tailed Macaques (Macaca Fascicularis)”, *Behavioral Ecology And Sociobiology*, 31, s.329-337.
- AURELI, Filippo (1997), “Post-conflict Anxiety in Nonhuman Primates: The Mediating Role of Emotion in Conflict Resolution”, *Aggressive Behavior*, Volume 23, s.315-328.
- AURELI, Filippo ve Colleen Schaffner (2006), “Causes, Consequences And Mechanisms of Reconciliation: The Role of Cooperation”, Editörler: KAPPLER, P. M. ve C. P. van Schaik, *Cooperation in Primates And Humans-Mechanisms And Evolution*, Springer, Berlin.

- AVRUCH, Kevin ve Peter W. Black (1991), "The Culture Question And Conflict Resolution", *Peace & Change*, Vol.16, No.1, s.22-45.
- AYDIN, Rahime ve Yasemin Kutlu (2001), "Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi İle İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi İle Olan İlişisini Belirleme", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5 (2), s.37-45.
- AYDIN, Kamile Bahar (2009), "Automatic Thoughts as Predictors of Turkish University Students' State Anxiety", *Social Behavior And Personality*, 37(8), s.1065-1072.
- BACCUS, Jodene R., Mark W. Baldwin ve Dominic J. Packer (2004), "Increasing Implicit Self-esteem Through Classical Conditioning", *American Psychological Society*, Vol.15, No.7, s.498-502.
- BARDEL, Marie-Héloïse, Paul Fontayne, Fabienne Colombel ve Lieke Schiphof (2010), "Effects of Match Result And Social Comparison on Sport State Self-esteem Fluctuations", *Psychology of Sport And Exercise*, 11, s.171-176.
- BARKOW, Jerome H. (1980), "Prestige And Self-esteem: A Biosocial Interpretation", Editörler: OMERK, D. R., F. F. Strayer ve D. G. Freedman, *Dominance Relations*, New York: Garland, s.319-332.
- BARNES, Laura L. B., Diane Harp ve Woo S. Yung (2002), "Reliability Generalization of Scores on The Spielberger State-Trait Anxiety Inventory", *Educational And Psychological Measurement*, 62, s.603-618.
- BARON, Robert A. (1993), "Criticism (Informal Negative Feedback) as a Source of Perceived Unfairness in Organizations: Effects, Mechanisms, And Countermeasures", Editör: CROPAZANO, R., *Justice in The Workplace*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, s.155-170.
- BARON, Robert A. (1997), "Positive Effects of Conflict: Insights From Social Cognition", Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.177-191.

- BARRY, Christopher T., Sarah J. Grafeman, Kristy K. Adler, Jessica D. Pickard (2007), "The Relations Among Narcissism, Self-esteem, And Delinquency in a Sample of At-risk Adolescents", *Journal of Adolescence*, 30, s.933-942.
- BARTLETT, Michelle Elizabeth (2009), *Workplace Incivility And Conflict Management Styles of Community College Leaders in The Nine Mega States*, Doktora Tezi, Clemson University, USA.
- BASABE, Nekane, Dario Paez, Jose Valencia, Bernard Rimé, James Pennebaker, Ed Diener ve Jose Luis González (2000), "Sociocultural Factors Predicting Subjective Experience of Emotion: A Collective Level Analysis", *Psicothema*, Suplemento, 12, s.55-69.
- BAUMEISTER, Roy F., Laura Smart ve Joseph M. Boden (1996), "Relation of Threatened Egotism to Violence And Aggression: The Dark Side of Self-esteem", *Psychological Review*, 103, s.5-33.
- BAUMEISTER, Roy F. (1999), "The Nature And Structure of The Self: An Overview", Editör: BAUMEISTER, R. F., *The Self in Social Psychology*, Psychology Press, USA, s.116.
- BAUMEISTER, Roy F., Brad J. Bushman ve W. Keith Campbell (2000), "Self-esteem, Narcissism, And Aggression: Does Violence Result From Low Self-esteem or From Threatened Egotism?", *Current Direction in Psychological Science*, Volume 9, Number 1, s.26-29.
- BAUMEISTER, Roy F., Jennifer D. Campbell, Joachim I. Krueger ve Kathleen D. Vohs (2003), "Does High Self-esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles?", *Psychological Science in The Public Interest*, Vol.4, No.1, s.1-44.
- BAYAR, Kılıçhan, Gülcihan Çadır ve Banu Bayar (2009), "Hemşirelik Öğrencilerinin Klinik Uygulamaya Yönelik Düşünce ve Kaygı Düzeylerinin Belirlenmesi", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(1), s.37-42.

- BAYKAL, Kazım ve Ahmet Kovancı (2008), “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s.21-38.
- BAYRAM, Nuran (2010), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş-Amos Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul.
- BECHTOLDT, Myriam N., Carsten K. W. De Dreu, Bernard A. Nijstad ve Dieter Zapf (2010), “Self-concept Clarity And The Management of Social Conflict”, *Journal of Personality*, 78(2), s.539-774.
- BECKER, Daniel, Jacob Lomranz, Amos Pines, Dov Shmotkin, Eyal Nitza, Galit Bennamitay, Roberto Mester (2001), “Psychological Distress Around Menopause”, *Psychosomatics*, 42(3), s.252-257.
- BEGLEY, Cecily M. ve Patricia White (2003), “Irish Nursing Students’ Changing Self-esteem And Fear of Negative Evaluation During Their Preregistration Programme”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol.42, No.4, s.390-401.
- BELL, Chriss ve Fei Song (2005), “Emotions in The Conflict Process: An Application of The Cognitive Appraisal Model of Emotions to Conflict Management”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.16, No.1, s.30-54.
- BEN-ARI, Rachel ve Itzhak Hirshberg (2009), “Attachment Styles, Conflict Perception, And Adolescents’ Strategies of Coping With Interpersonal Conflict”, *Negotiation Journal*, January 2009, s.59-82.
- BENETTI, Celeste ve Nicolas Kambouropoulos (2006), “Affect-regulated Indirect Effects of Trait Anxiety And Trait Resilience on Self-esteem”, *Personality And Individual Differences*, 41, s.341-352.
- BERCOVITCH, Jacob (1983), “Conflict And Conflict Management in Organizations: A Framework For Analysis”, *Asian Journal of Public Administration*, Vol.5, No.2, s.104-123.

- BIELING, Peter J., Martin M. Antony ve Richard P. Swinson (1998), "The State-Trait Anxiety Inventory, Trait Version: Structure And Content Re-examined", *Behaviour Research And Therapy*, 36, s.777-788.
- BIN YAHAYA, Azizi (2004), "Total Reflection of Self-concept", <http://eprints.utm.my/5932/2/aziziyahtotal.pdf>, 14.04.2010.
- BİLÄZER, F. N., G. E. Konca, S. Uğur, H. Uçak, F. Erdemir ve E. Çıtak (2008), *Türkiye'de Hemşirelerin Çalışma Koşulları*, Türk Hemşireler Derneği, Odak Ofset Matbaacılık, Ankara.
- BLAKE, Robert R. ve Jane S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing.
- BLANKSTEIN, Kirk R. (1976), "Relationship Between Spielberger Trait Anxiety And Lykken Social And Physical Trait Anxiety", *Journal of Clinical Psychology*, Oct., 32(4), s.781-782.
- BLASCOVICH, Jim ve Joseph Tomaka (1991), "Measures of Self-esteem", Editörler: ROBINSON, J. P., P. R. Shaver ve L.S. Wrightsman, Volume 1 of *Measures of Personality And Social Psychological Attitudes*, San Diego, CA: Academic Press, s.115-160.
- BODTKER, Andrea M. ve Jessica Katz Jameson (2001), "Emotion in Conflict Formation And Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.3, s.259-275.
- BOHLE, Philip, Michael Quinlan, David Kennedy ve Ann Williamson (2004), "Working Hours, Work-life Conflict And Health in Precarious And 'Permanent' Employment", *Revista de Saúde Pública*, 38 (Supl.), s.19-25.
- BOLANOWSKI, Wojciech (2005), "Anxiety About Professional Future Among Doctors", *International Journal of Occupational Medicine And Environmental Health*, 18(4), s.367-374.

- BONG, Mimi ve Einar M. Skaalvik (2003), "Academic Self-concept And Self-efficacy: How Different Are They Really?", *Educational Psychology Review*, Vol.15, No.1, March 2003, s.1-40.
- BOSACKI, Sandra, Andrew Done ve Zopito Marini (2007), "Peer Relationships And Internalizing Problems in Adolescents: Mediating Role of Self-esteem", *Emotional&Behavioural Difficulties*, Vol.12, No.4, s.261-282.
- BOSS, R. Wayne ve Mark L. McConkie (2000), "Conflict Management in Surgery: The Impact of Third Party Consultation", *Public Administration&Management*, 5 (1), s.44-66.
- BOUSARI, M. Payami, H. Ebrahimi, F. Ahmadi, H. A. Abedi ve N. Kennedy (2009), "The Process of Nurses Interpersonal Conflict: Qualitative Study", *Research Journal of Biological Sciences*, 4 (2), s.236-243.
- BÖLÜKBAŞ, Nurgül, Neziha Karabulut ve Hüsamettin Özer (1998), "Ameliyathane Ortamının Çalışan Ekip Üzerinde Yarattığı Anksiyete Düzeyinin İncelenmesi", *Düşünen Adam*, 11(1), s.27-31.
- BRAHNAM, Sheryl D., Thomas M. Margavio, Michael A. Hignite, Tonya B. Barrier ve Jerry M. Chin (2005), "A Gender-based Categorization For Conflict Resolution", *Journal of Management Development*, Vol.24, No.3, s.197-208.
- BRANDEN, Nathaniel (1984), "In Defense of Self", *Association For Humanistic Psychology*, August-September, s.12-13.
- BRANDEN, Nathaniel (1987), *How to Raise Your Self-esteem*, Bantam Books, USA.
- BRANDEN, Nathaniel (1994), *The Six Pillars of Self-esteem*, Bantam Books, USA.
- BREW, Frances P. ve David R. Cairns (2004), "Styles of Managing Interpersonal Workplace Conflict in Relation to Status And Face Concern: A Study With Anglos And Chinese", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.15, No.1, s.27-56.

- BREWER, Neil, Patricia Mitchell ve Nathan Weber (2002), “Gender Role, Organizational Status, And Conflict Management Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), s.78-94.
- BRIDLE, Susan ve Amy Edelstein (2000), “Was Ist ‘Das Ich’?”, An Interview With Leon Hoffman, James Hollis ve Henry Stein, *What Is Enlightenment?*, Spring-Summer 2000, Issue 17.
- BRODBECK, Felix C., Michael Frese, Staffan Akerblom, Giuseppe Audia, Gyula Bakacsi, Helena Bendova, Domenico Bodega, Muzaffer Bodur, Simon Booth, Klas Brenk, Phillippe Castel, Deanne Den Hartog, Gemma Donnelly-Cox, Mikhail V. Gratchev, Ingalill Holmberg, Slawomir Jarmuz, Jorge Correia Jesuino, Ravaz Jorbenadse, Hayat E. Kabasakal, Mary Keating, George Kipiani, Edvard Konrad, Paul Koopman, Alexandre Kurc, Christopher Leeds, Martin Lindell, Jerzey Maczynski, Gillian S. Martin, Jeremiah O’Connell, Athan Papalexandris, Nancy Papalexandris, Jose M. Prieto, Boris Rakitski, Gerhard Reber, Argio Sabadin, Jette Schramm-Nielsen, Majken Schultz, Camilla Sigfrids, Erna Szabo, Henk Thierry, Marie Vondrysova, Jürgen Weibler, Celeste Wilderom, Stanislaw Witkowski ve Rolf Wunderer (2000), “Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries”, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 73, s.1-29.
- BROWN, Bettina Lankard (1998), “Conflict Management: Trends And Issues Alerts”, http://eric.ed.gov/ERICDOCS/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/15/49/72.pdf, 08.02.2010.
- BROWN, Jonathan (2010), “High Self-esteem Buffers Negative Feedback: Once More With Feeling”, *Cognition & Emotion*, 24(8), s.1389-1404.
- BUMİN, Birol (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, 2. Bölüm, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- BUNEVICIUS, Adomas, Arune Katkute ve Robertas Bunevicius (2008), “Symptoms of Anxiety And Depression in Medical Students And in Humanities Students:

- Relationship With Big-five Personality Dimensions And Vulnerability to Stress”, *International Journal of Social Psychiatry*, Vol.54, s.494-501.
- BURGER, Jerry M. (2006), *Kişilik, Çeviren: İnan Deniz Erguvan Sarioğlu, Kaknüs Psikoloji*, 1.Basım, İstanbul.
- BURKE, W. Warner (2006), “Conflict in Organizations”, Editorler: DEUTSCH, M., P. T. Coleman ve E. C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolutions-Theory And Practice*, Jossey-Bass.
- BURNSIDES, Shannon R. (2009), “Gender Competition: A Test Between Sexes”, <http://clearinghouse.missouriwestern.edu.tr/manuscripts/146.php>, 14.04.2010.
- BUSHMAN, Brad J. ve Roy F. Baumeister (1998), “Threatened Egotism, Narcissism, Self-esteem And Direct And Displaced Aggression: Does Self-love or Self-hate Lead to Violence?”, *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.75, No.1, s.219-229.
- BUSHMAN, Brad J., Roy F. Baumeister, Sander Thomaes, Ehri Ryu, Sander Begeer ve Stephen G. West (2009), “Looking Again, And Harder, For a Link Between Low Self-esteem And Aggression”, *Journal of Personality*, 77 (2), s.427-446.
- BYRNE, Bruce (2000), “Relationship Between Anxiety, Fear, Self-esteem, And Coping Strategies in Adolescence”, *Adolescence*, Vol.35, No.137, s.201-215.
- CACI, Hervé, Franck J. Baylé, Christelle Dossios, Philippe Robert ve Patrice Boyer (2003), “The Spielberger Trait Anxiety Inventory Measures More Than Anxiety”, *European Psychiatry*, 18, s.394-400.
- CAI, Deborah A. ve Edward L. Fink (2002), “Conflict Style Differences Between Individualists And Collectivists”, *Communication Monographs*, Vol.69, No.1, March, s.67-87.
- CALLANAN, Gerard A., Cynthia D. Benzing ve David F. Perri (2006), “Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context”, *The Journal of Psychology*, 140 (3), s.269-288.

- CAMPBELL, Jennifer D., Paul D. Trapnell, Steven J. Heine, Ilana M. Katz, Loraine F. Lavallee ve Darrin R. Lehman (1996), "Self-concept Clarity: Measurement, Personality Correlates, And Cultural Boundaries", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.70, No.1, s.141-156.
- CAMPBELL, Jennifer D. (1999), "Self-esteem And Clarity of The Self-concept", Editör: BAUMEISTER, R. F., *The Self in Social Psychology*, Psychology Press, s.223-239.
- CAMPBELL, Keith W. ve Joshua D. Foster (2006), "Self-esteem Evolutionary Roots And Historical Cultivation", Editör: KERNIS, M., *Self-esteem: Issues And Answers*, New York: Psychology Press, s.340-346.
- CANBAZ, Sevgi, Tevfik Sünter ve Yıldız Pekşen (2005), "Samsun Çıraklık Eğitim Merkezi'ne Devam Eden Çırakların Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeylerinin Değerlendirilmesi", *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005, s.16-22.
- CANBAZ, Sevgi, A. Tevfik Sünter, Servet Aker ve Yıldız Pekşen (2007), "Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinin Kaygı Düzeyi ve Etkileyen Faktörler", *Genel Tıp Dergisi*, 17(1), s.15-19.
- CAO, Jia-xue (2009), "The Analysis of Tendency of Transition From Collectivism to Individualism in China", *Cross-cultural Communication*, Vol.5, No.4, s.42-50.
- CAPLAN, Robert D. ve Kenneth W. Jones (1975), "Effects of Workload, Role Ambiguity, And Type A Personality on Anxiety, Depression, And Heart Rate", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60(6), Dec. 1975, s.713-719.
- CARMINES, Edward G. ve Richard A. Zeller (1979), *Reliability And Validity Assessment*, Beverly Hills, CA: Sage.
- CARNEVALE, Peter J. (2006), "Creativity in The Outcomes of Conflict", Editörler: DEUTSCH, M., P. T. Coleman ve E. C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolutions-Theory And Practice*, 2nd Edition, Jossey-Bass.

- CARNEVALE, Peter J. (2008), "Theory of Conflict in The Workplace: Whence and Whither", Editorler: DE DREU, C. ve M. J. Gelfand, *The Psychology of Conflict And Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates.
- CARRIER, Emily R., James D. Reschovsky, Michelle M. Mello, Ralph C. Mayrell ve David Katz (2010), "Physicians' Fears of Malpractice Lawsuits Are Not Assuaged by Tort Reforms", *Health Affairs*, Vol.29, No.9, s.1585-1592. CARNEVALE, Peter J. ve Tahira M. Probst (1997), "Good News About Competitive People", Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.129-146.
- CARTER, Rita (1998), *Mapping The Mind*, University of California Press, Italy.
- CASEY, Margaret ve Paul Casey (1997), "Self-esteem Training as an Aid to Acquiring Conflict Management Skills", *Australian Journal of Adult And Community Education*, 37, No.3, s.160-166.
- CAVANAGH, Stephen J. (1988), "The Conflict Management Style of Intensive Care Nurses", *Intensive Care Nursing*, Volume 4, Issue 3, s.118-123.
- CAVANAGH, Stephen J. (1991), "The Conflict Management Style of Staff Nurses And Nurse Managers", *Journal of Advanced Nursing*, 16, s.1254-1260.
- CEBECİ, Fatma (2007), "Kardiyovasküler Hastalıklarda Depresyonun Önlenmesi, Saptanması ve Tedaviye Yönlendirilmesinde Hemşirenin Rolü", *Türkiye Klinikleri-Journal of Cardiovascular Sciences*, 19, s.86-89.
- CEVHER, Fatma Nilgün ve Mustafa Buluş (2006), "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarına Devam Eden 5-6 Yaş Çocuklarında Akademik Benlik Saygısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, s.28-39.
- CEVHER, Fatma Nilgün ve Mustafa Buluş (2007), "Benlik Kavramı ve Benlik Saygısı: Önemi ve Geliştirilmesi", *Akademik Dizayn Dergisi*, 2, s.52-64.
- CHARLES, Sara C., C. E. Psycoty, A. Nelson (1988), "Physicians on Trial: Self-reported Reactions to Malpractice Trials", *Western Journal of Medicine*, 148, s.358-360.

- CHAUHAN, Reema (2006), "Relationship Between Academic Self-esteem And Educational Achievement of Visually Impaired-suggestion For Inclusion", 12th ICEVI World Conference, Achieving Equality in Education: New Challenges And Strategies For Change, Kuala Lumpur, Malaysia.
- CHEN, Guo-Ming ve William J. Starosta (1997), "Chinese Conflict Management And Resolution: Overview And Implications", *Intercultural Communication Studies*, 7 (1), s.1-16.
- CHEN, Guo-Ming (2002), "The Impact of Harmony Chinese Conflict Management", Editörler: CHEN, G. M. ve R. Ma, *Chinese Conflict Management And Resolution*, Westport, CT: Ablex, s.1-17.
- CHEUNG, Hoi-Yan (2006), "Factors Affecting The State Anxiety Level of Higher Education Students in Macau: The Impact of Trait Anxiety and Self-esteem", *Assessment&Evaluation in Higher Education*, Vol.31, No.6, December 2006, s.709-725.
- CHEUNG, Sai On, Tak Wing Yiu Yiu ve Sau Fung Yeung (2006), "A Study of Styles And Outcomes in Construction Dispute Negotiation", *Journal of Construction Engineering And Management*, Vol.132, No.8, s.805-814.
- CHIAO, Joan Y. ve Katherine D. Blizinsky (2010), " Culture-gene Coevolution of Individualism-Collectivism And The Serotonin Transporter Gene", *Proceedings of The Royal Society*, 277, s.529-537.
- CİNGÖZ-ULU, Banu ve Richard N. Lalonde (2007), "The Role of Culture And Relational Context in Interpersonal Conflict: Do Turks And Canadians Use Different Conflict Management Strategies?", *International Journal of Intercultural Relations*, 31, s.443-458.
- COKLEY, Kevin (2000), "An Investigation of Academic Self-concept And Its Relationship to Academic Achievement in African American College Students", *Journal of Black Psychology*, Vol.26, No.2, s.148-164.
- COLLIN, Heather (1995), "Circles of Self-esteem", *Health Education*, No.2, March 1995, s.14-16.

- CONDE, Ana, Bárbara Figueiredo, Iva Tendais, César Teixeira, Raquel Casta, Alexandra Pacheco, Maria Ceu Rodrigues ve Raul Nogueira (2010), “Mother’s Anxiety And Depression And Associated Risk Factors During Early Pregnancy: Effects On Fetal Growth And Activity At 20-22 Weeks Of Gestation”, *Journal of Psychosomatic Obstetrics&Gynecology*, Vol.31, No.2, s.70-82.
- COOPERSMITH, Stanley (1967), *The Antecedents of Self-esteem*, San Francisco: W. H. Freeman.
- CRAIG, Kevin J. ve Samuel R. Chamberlain (2009), “The Neuropsychology of Anxiety Disorders”, Editörler: STEIN, D. J., E. Hollander ve B. O. Rothbaum, *Textbook of Anxiety Disorders*, 2nd Edition, American Psychiatric Publishing, Inc.
- CROCKER, Jennifer ve Lora E. Park (2004), “The Costly Pursuit of Self-esteem”, *Psychological Bulletin*, Vol. 130, No.3, s.392-414.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1999), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAM, Olcay, Leyla Khorshid ve Süheyla Altuğ Özsoy (2000), “Bir Hemşirelik Yüksekokulundaki Öğrencilerin Benlik Saygısı Düzeylerinin İncelenmesi”, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Araştırma Dergisi*, 1, s.33-40.
- ÇAM, Sabahattin ve Songül Tümkaya (2008), “Kişilerarası Problem Çözme Envanteri Lise Öğrencileri Formu’nun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- ÇEÇEN, A. Rezan (2002), “Duygular, İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 9, s.164-170.
- ÇEÇEN, A. Rezzan (2008), “Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumunu Yordamada Bireysel Bütünlük (Tutarlılık) Duygusu, Aile Bütünlük Duygusu ve Benlik Saygısı”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 4(1), s.19-30.

- ÇELİK, Akın (2011), “Spor Kulübü Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 19, No.2, s.623-636.
- ÇETİNKAYA, Bengü ve Zümrüt Başbakkal (2005), “Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Benlik Saygısı Düzeylerinin ve Çocuk Yetiştirme Tutumlarının İncelenmesi”, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 21 (2), s.47-57.
- ÇETİNKAYA, Selma, Naim Nur, Adnan Ayvaz ve Deniz Özdemir (2008), “Bir Üniversite Hastanesinde Hemodiyaliz ve Sürekli Ayaktan Periton Diyalizi Hastalarında Depresyon, Anksiyete Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tutumları”, *Nöropsikiyatri Arşivi*, 45, s.78-84.
- DARWISH, Abdel-Fattah E. ve Günter L. Huber (2003), “Individualism vs Collectivism in Different Cultures: A Cross-cultural Study”, *Intercultural Education*, Vol.14, No.1, s.47-56.
- DEANER, Robert O. (2011), “Distance Running as an Ideal Domain For Demonstrating a Sex Difference in Enduring Competitiveness”, <http://ssrn.com/abstract=1842663>, 24.05.2011.
- DE DREU, Carsten K. W. (1997), “Productive Conflict: The Importance of Conflict Management And Conflict Issue”, Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, s.9-22.
- DE DREU, Carsten K. W., Dirk van Dierendonck ve Maria T.M. Dijkstra (2004), “Conflict at Work And Individual Well-being”, *International Journal of Conflict Management*, Vol.15, No.1, s.6-26.
- DE DREU, Carsten K. W. ve Michele J. Gelfand (2008), “Conflict in The Workplace: Sources, Functions And Dynamics Across Multiple Levels of Analysis”, Editörler: DE DREU, C. K. W. ve M. J. Gelfand, *The Psychology of Conflict And Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates.

- DEMİR, Ayten (2005), “Hemşirelerin Vardiya ile Çalışmalarının Anksiyete ve Arteriyel Kan Basıncına Etkisinin İrdelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s.400-54.
- DEMİRAL, Yücel, Yıldız Akvardar, Alp Ergör ve Gül Ergör (2006), “Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumunun Anksiyete ve Depresyon Düzeylerine Etkisi”, *DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, s.157-164.
- DESIVILYA, Helena Syna ve Dana Yagil (2005), “The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.16, No.1, s.55-69.
- DEUTSCH, Morton (1973), *The Resolution of Conflict*, New Haven, CT: Yale University Press.
- DICKSON, Joanne M. (2006), “Perceived Consequences Underlying Approach Goals And Avoidance Goals in Relation to Anxiety”, *Personality And Individual Differences*, 41, s.1527-1538.
- DIJKSTRA, Maria T. M., Dirk van Dierendonck , Arne Evers ve Carsten K.W. De Dreu (2005), “Conflict And Well-being at Work: The Moderating Role of Personality”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, s.87-104.
- DIJKSTRA, Maria ve Bianca Beersma (2010), “Reducing Conflict-related Strain: The Fuction of Organizational Based Self-esteem And Conflict Management Strategies”, 23rd Annual Internatioanl Association of Conflict Management, June 24-27, Boston, Massachusetts.
- DITOMASSO, RobertA, Arthur Freeman, Raymond Carvajal ve Bruce Zahn (2009), “Cognitive-behavioral Concepts of Anxiety”, Editörler: STEIN, D. J., E. Hollander ve B. O. Rothbaum, *Textbook of Anxiety Disorders*, 2nd Edition, American Psychiatric Publishing, Inc.
- DİLMAÇ, Bülent ve Halil Ekşi (2008), “Meslek Yüksek Okullarında Öğrenim Gören Öğrencilerin Yaşam Doyumları ve Benlik Saygılarının İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, s.279-289.

- DİNÇER, Feray (2008), *Hemşirelik ve Ebelik Öğrencilerinin Benlik Saygısı ve Atılganlık Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- DOĞRU, Naime ve Reşat Peker (2004), “Özsaygı Geliştirme Programının Lise Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Özsaygı Düzeylerine Etkisi”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII (2), s.315-328.
- DONNELLON, Anne ve Deborah M. Kolb (1997), “Constructive For Whom? The Fate of Diversity Disputes in Organizations”, Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications Inc., s.161-176.
- DOVIDIO, John F. ve Michelle R. Hebl (2005), “Discrimination at The Level of The Individual: Cognitive And Affective Factors”, Editörler: DIPBOYE, R. L. ve A. Colella, *Discrimination at Work-The Psychological And Organizational Bases*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- DOWBIGGIN, Ian R. (2009), “High Anxieties: The Social Construction of Anxiety Disorders”, *The Canadian Journal of Psychiatry*, Vol.54, No.7, s.429-436.
- DUFFY, Michelle K., Jason D. Shaw ve Eric M. Stark (2000), “Performance And Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When And How Does Self-esteem Make a Difference?”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.4, s.772-782.
- DWECK, Carol S. ve Joyce Ehrlinger (2006), “Implicit Theories And Conflict Resolution”, Editörler: DEUTSCH, M., P. T. Coleman ve E. C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution-Theory And Practice*, 2nd Edition, Jossey-Bass.
- DYSART, Deborah (2006), “Cultural Sensitivity Beyond Ethnicity: A Universal Precautions Model”, *The Internet Journal of Allied Health Sciences And Practice*, Volume 4, Number 1, s.1-5.
- EASON, Frances R. ve Sylvia T. Brown (1999), “Conflict Management: Assessment Educational Needs”, *Journal For Nurses in Staff Development*, 15(3), s.92-96.

- EKŞİ, Füsün (2006), *Rehber Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- EL-ANZI, Freih Owayed (2005), “Academic Achievement And Its Relationship With Anxiety, Self-esteem, Optimism, And Pessimism in Kuwaiti Students”, *Social Behavior And Personality*, 33(1), s.95-104.
- EMMERLING, Robert J. (2008), “Toward an Applied Science of Emotional Intelligence in The Global Workplace”, Editörler: EMMERLING, R. J., V. K. Shanwal ve M. K. Mandal, *Emotional Intelligence-Theoretical And Cultural Perspectives*, s.69-88.
- ENDLER, Norman S., David Magnusson, Bo Ekehammar ve Marilyn Okada (1976), “The Multidimensionality of State And Trait Anxiety”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 17, s.81-89.
- ENDLER, Norman S. ve Nancy L. Kocovski (2001), “State And Trait Anxiety Revisited”, *Anxiety Disorders*, 15, s.231-245.
- EPSTEIN, Seymour (1986), “Anxiety, Arousal, And The Self-concept”, Editörler: SPIELBERGER, C. D. ve I. A. Sarason, *Stress And Anxiety*, Volume 10, Hemisphere Publishing Corporation, s.229-250.
- ERBİL, Nilüfer ve Özgül Bostan (2004), “Ebe ve Hemşirelerde İşdoymu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, s.56-66.
- ERDEM, Ferda (2001), “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişisine Kültürel Yaklaşım”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, s.43-61.
- ERDEM, Ramazan ve Ebru Günlü (2006), “İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s.177-195.
- ERDUL, Gökhan (2005), *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Bursa.

ERDUR, Bülent, Ahmet Ergin, İbrahim Türkçüer, İsmet Parlak, Nesrin Ergin ve Bora Boz (2006), “A Study of Depression And Anxiety Among Doctors Working in Emerency Units in Denizli, Turkey”, *Emergency Medicine Journal*, 23, s.759-763.

EREN-GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Canan Emet (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, Nisan 2007.

ERGİN, Canan (2000), “Türkiye’deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar”, Editör: AYCAN, Z., *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 1.Basım, Ankara, s.243-259.

ERKUŞ, Ahmet (2008), “Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s.163-176.

ERKUŞ, Ahmet ve Akif Tabak (2009), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s.213-242.

ERÖZKAN, Atılgan (2009), “The Predictors of Depression in Eighth Grade Primary School Students”, *Elementary Education Online*, 8(2), s.334-345.

ERSOY, Nermin ve İnsaf Altun (1998), “Professional And Personal Values of Nursing in Turkey”, *Eubios Journal of Asian And International Bioethics*, 8, s.72-75.

ERUZUN, Ayşegül (2004), *Affective And Substantive Conflicts And Interpersonal Conflict Management Styles in The Turkish Organizational Context*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

ERYILMAZ, Ali (2009), “Barışa Yönelik tutumların Özsaygı ve Cinsiyet Değişkenleriyle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, s.23-31.

- EŞEL, Ertuğrul (2003), “Genelleşmiş Anksiyete Bozukluğunun Nörobiyolojisi”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 13(2), s.78-87.
- ETKIN, Amit, Kristen C. Klemenhagen, Joshua T. Dudman, Michael T. Rogan, René Hen, Eric R. Kandel ve Joy Hirsch (2004), “Individual Differences in Trait Anxiety Predict The Response of The Basolateral Amygdala to Unconsciously Processed Fearful Faces”, *Neuron*, Vol.44, s.1043-1055.
- EYSENCK, Hans Jürgen (1986), “A Genetic Model of Anxiety”, Editörler: SPIELBERGER, C. D. ve I. A. Sarason, *Stress And Anxiety*, Volume 10, Hemisphere Publishing Corporation, s.159-198.
- FANG, Ou-huanl, Jing-bol Dong, Guo-yuanl Chen, Xiu-hua Zhang, Mei-yu Shen, Xia Hu, Shui-fen Kong, Li-ming Hu (2009), “An Analysis of The Status Quo And Characteristics of Anxiety of Some on-The-Job Nurses in Cixi City”, *Journal of Nursing*, 2009-09, http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-NFHL200909038.htm , 10.05.2011.
- FARIA, Daniella Antunes Pousa ve Eulália Maria Chaves Maia (2007), “Nursing Professionals’ Anxiety And Feeling in Terminal Situations in Oncology”, *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Vol.15, No.6, s.1131-1137.
- FEDOR, Donald B., Walter D. Davis, John M. Maslyn ve Kieran Mathieson (2001), “Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power And Recipient Self-esteem”, *Journal of Management*, 27, s.79-97.
- FERGUSON, David M. ve L. John Horwood (2002), “Male And Female Offending Trajectories”, *Development And Psychopathology*, 14, s.159-177.
- FISHER, Ronald J. (1997), “Third Part Consultation as The Controlled Stimulation of Conflict”, Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.192-207.
- FLETCHER, Barbara Swore, Steven M. Paul, Marilyn J. Dodd, Karen Schumacher, Claudia West, Bruce Cooper, Kathryn Lee, Bradley Aouizerat, Patrick Swift, William Wara ve Christine A. Miaskowski (2008), “Prevalence, Severity And

Impact of Symptoms on Female Family Caregivers of Patients”, *Journal of Clinical Oncology*, Volume 26, Number 4, s.599-605.

FOOT, Meredith ve Diana Koszycki (2004), “Gender Differences in Anxiety-related Traits in Patients With Panic Disorder”, *Depression And Anxiety*, 20, s.123-130.

FOUNTOULAKIS, Konstantinos, Marina Papadopoulou, Soula Kleanthous, Anna Papadopoulou, Vasiliki Bizeli, Ioannis Nimatoudis, Apostolos Iacovides ve George S. Kaprinis (2006), “Reliability And Psychometric Properties of The Greek Translation of The State-Trait Anxiety Inventory Form Y: Preliminary Data”, *Annals of General Psychiatry*, 5:2.

FOX, Marilyn L., Alexis Tange ve Lisa Perez (2008), “Conflict, Workload And Health: The Moderating Effects of Recovery Experiences”,

http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2008/Papers/Fox_Tange_48.pdf,

05.11.2009.

FREEDMAN, J. L., D. O. Sears ve J. M. Carlsmith (1998), *Sosyal Psikoloji*, Çeviren: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.

FREUD, Sigmund (1992), *Endişe*, Çeviren: Leyla Özcengiz, Dergah Yayınları, İstanbul.

FREUD, Sigmund (1997), *Psikanalize Yeni Giriş Dersleri*, Çeviren: Selçuk Budak, Öteki Yayınevi, İstanbul.

FREUD, Sigmund (2002), *Metapsikoloji*, Çevirenler: Emre Kapkın ve Ayşen Tekşen Kapkın, Payel Yayınevi, İstanbul.

FRIEDMAN, Raymond A., Simon T. Tidd, Steven C. Currall ve James C. Tsai (2000), “What Goes Around Comes Around: The Impacts of Personal Conflict Style on Work Conflict And Stress”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.11, No.1, s.32-55.

FROST, Jackie ve Stuart J. McKelvie (2005), “The Relationship of Self-esteem And Body Satisfaction to Exercise Activity For Male And Female Elementary School,

- High School, And University Students”, *Athletic Insight-The Online Journal of Sport Psychology*, Vol.7, Issue 4, s.36-49.
- FUREGATA, Antonia Regina Ferreira, Jair Licio Ferreira Santos ve Edilaine Cristina da Silva (2008), “Depression Among Nursing Students Associated to Their Self-esteem, Health Perception And Interest in Mental Health”, *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 16(2), s.198-204.
- GABHAINN, S. Nic ve E. Mullan (2003), “Self-esteem Norms For Irish Young People”, *Psychological Reports*, 92, s.829-830.
- GAILLIOT, Matthew T. ve Brandon J. Schmeichel (2006), “Is Implicit Self-esteem Really Unconscious?: Implicit Self-esteem Eludes Conscious Reflection”, *Journal of Articles in Support of The Null Hypothesis*, Vol.3, No.3, s.73-83.
- GARAIGORDOBIL, Maite ve Elena Bernarás (2009), “Self-concept, Self-esteem, Personality Traits And Psychopathological Symptoms in Adolescents With And Without Visual Impairment”, *The Spanish Journal of Psychology*, Vol.12, No.1, s.149-160.
- GAUDRY, Eric, Peter Vagg ve Charles D. Spielberger (1975), “Validation of The State-Trait Distinction in Anxiety Research”, *Multivariate Behavioral Research*, Volume 10, Issue 3, s.331-341.
- GEÇTAN, Engin (1993), *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*, 11. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GIARDINO, Nicholas D., Jeffrey L. Curtis, Adin-Cristian Andrei, Vincent S. Fan, Joshua O. Benditt, Mark Lyubkin, Keith Naunheim, Gerard Criner, Barry Make, Robert A. Wise, Susan K. Murray, Alfred P. Fishman, Frank C. Sciruba, Israel Liberzon, Fernando J. Martienz, The NETT Research Group (2010), “Anxiety is Associated With Diminished Exercise Performance And Quality of Life in Severe Emphysema: A Cross-sectional Study”, *Respiratory Research*, 11:29, s.1-11.

- GIEBELS, Ellen ve Onne Janssen (2004), "Conflict Stress And Reduced Wellbeing at Work: The Buffering Effect of Third-party Help", 17th Annual Conference The International Association For Conflict Management, June 6-9, Pittsburgh, PA.
- GJERBERG, Elisabeth ve Lise Kjølrsrød (2000), "The Doctor-Nurse Relationship: How Easy is it to be a Female Doctor Co-operating With a Female Nurse?", *Social Science & Medicine*, Volume 52, Issue 2, s.189-202.
- GLAZER, Sharon ve Anett Gyurak (2008), "Sources of Occupational Stress Among Nurses in Five Countries", *International Journal of Intercultural Relations*, 32, s.49-66.
- GOLDMAN, Jennifer S. ve Peter T. Coleman (2005), "A Theoretical Understanding of How Emotions Fuel Intractable Conflict: The Case of Humiliation", <http://www.humiliationstudies.org/documents/GoldmanHumiliationIntractableConflict10March05.pdf>, 07.02.2010.
- GONZALEZ, Cleotilde ve Lelyn Saner (2009), "Thinking or Feeling?: Effects of Decision Making Personality in Conflict Resolution", Editörler: BRINKEN, J. V., H. Konietzny ve M. Meadows, *Emotional Gaming*, <http://www.hss.cmu.edu/departments/sds/ddmlab/papers/GonzalezSaner2009.pdf>, 05.02.2010.
- GOODWIN, Jenny (2000), "Resolving Auditor- Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues", <http://aaahq.org/audit/midyear/01midyear/papers/goodwin2001midyear.pdf>, 28.02.2010.
- GORBETT, Kelly ve Theresa Kruczek (2008), "Family Factors Predicting Social Self-esteem in Young Adults", *The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families*, Vol.16, No.1, January 2008, s.58-65.
- GÖKÇE, Tuğrul ve Cihad Dünder (2008), "Samsun Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi'nde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde Şiddete Maruziyet Sıklığı ve Kaygı Düzeylerine Etkisi", *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 15(1), s.25-28.

- GREENBERG, Jeff, Tom Pyszczynski, John Burling, Linda Simon, Sheldon Solomon, Abram Rosenblatt, Deborah Lyon ve Elizabeth Pinel (1992), "Why Do People Need Self-esteem? Converging Evidence That Self-esteem Serves an Anxiety-buffering Function", *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.63, Issue 6, s.913-922.
- GREENBERGER, Ellen, Chuansheng Chen, Julia Dmitrieva ve Susan P. Farruggia (2003), "Item-wording And The Dimensionality of The Rosenberg Self-esteem Scale: Do They Matter?", *Personality And Individual Differences*, Volume 35, Issue 6, s.1241-1254.
- GREENGLASS, Esther R., Ronald J. Burke ve Kathleen A. Moore (2003), "Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses", *Applied Psychology: An International Review*, 52(4), s.580-597.
- GREENWALD, Anthony G. ve Mahzarin R. Banaji (1995), "Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-esteem And Stereotypes", *Psychological Review*, 102, s.4-27.
- GROSS, Michael A. ve Laura K. Guerrero (2000), "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application of The Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.11, No.2, s.200-226.
- GROTH-MARNAT, Gary (2009), *Handbook of Psychological Assessment*, Fifth Edition, John Wiley & Sons., Inc., s.532.
- GUDJONSSON, Gisli H., Jon Fridrik Sigurdsson, Berglind Brynjólfssdóttir ve Hrfnhildur Hreinsdóttir (2002), "The Relationship of Compliance With Anxiety, Self-esteem, Paranoid Thinking And Anger", *Psychology, Crime & Law*, Volume 8, Issue 2, June 2002, s.145-153.
- GUPTA, Romesh C. ve Peter Labbett (1994), "Creative Problem Solving Techniques: Relevance to Doctors in Management?", *Journal of Management in Medicine*, Vol.8, No.1, s.24-28.

- GÜÇRAY, Sonay (2001), “Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz-saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı İle İlişkisi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 8, s.106-121.
- GÜL-AKMAZ, Münteha ve Nesime Ceyhan (2009), “Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü Öğrencilerinin Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri ve Kaygı Nedenleri (Tokat Örneği)”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1, s.131-147.
- GÜLER, Meltem ve Ünsal Yetim (2008), “Ebeveyn Rolüne İlişkin Kendilik Algısı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Türk Psikoloji Yazıları*, Aralık 2008, 11 (22), s.34-43.GÜLER-ŞAHİN, Rüveyda (2006), *Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı İle Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- HALLORAN, Michael J. ve Amy K. Brown (2005), “Mortality Salience And Worldview Defense: The Role of Self-esteem And Culturally Valued Behaviour”, 6th Biennial Conference of The Asian Association of Social Psychology, Wellington, New Zeland.
- HAMARTA, Erdal (2009), “A Prediction of Self-esteem And Life Satisfaction by Social Problem Solving”, *Social Behavior And Personality*, 37 (1), s.73-82.
- HANTON, Sheldon, Stephen D. Mellalieu ve Ross Hall (2002), “Re-examining The Competitive Anxiety Trait-state Relationship”, *Personality And Individual Differences*, 33, s.1125-1136.
- HARMAN, Jeffrey P., Catherine E. Hansen, Margareth E. Cochran ve Cynthia R. Lindsay (2005), “Liar, Liar: Internet Faking But Not Frequency of Use Affects Social Skills, Self-esteem, Social Anxiety And Aggression”, *Cyberpsychology&Behavior*, Volume 8, Number 1, s.1-6.
- HARRIS, J. Irene, Sean W. Schoneman, Stephanie R. Carrera (2002), “Approaches to Religiosity Related to Anxiety Among College Students”, *Mental Health, Religion&Culture*, 5(3), s.253-265.
- HARRIS, O. Jeff ve Sandra J. Hartman (2002), *Organizational Behavior*, Haworth Press, Inc., s.371-394.

- HARRIS, Lloyd C., Emmanuel Ogbonna ve Mark M.H. Goode (2008), "Intra-functional Conflict: An Investigation of Antecedent Factors in Marketing Functions", *European Journal of Marketing*, Vol.42, No.3/4, s.453-476.
- HARTER, Susan (1993), "Causes And Consequences of Low Self-esteem in Children And Adolescents", Editör: BAUMEISTER, R. F., *Self-esteem: The Puzzle of Low Self-regard*, New York: Plenum.
- HAVENGA, Werner (2008), "Gender And Age Differences in Conflict Management Within Small Business", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.1, s.22-28.
- HEDL, John J. Jr. ve James P. Papay (1982), "The Factor Structure of The State-Trait Anxiety Inventory of Children: Kindergarten Through The Fourth Grades", *Personality And Individual Differences*, Volume 3, Issue 4, s.439-446.
- HEINE, Steven J., Darrin R. Lehman, Hazel R. Markus ve Shinobu Kitayama (1999), "Is There a Universal Need For Positive Self-regard?", *Psychological Review*, 106, s.766-794.
- HEINRICH, Nina, Ronald M. Papee, Lynn A. Alden, Susan Bögels, Stefan G. Hofmann, Kyung Ja Oh ve Yuji Sakano (2006), "Cultural Differences in Perceived Social Norms And Social Anxiety", *Behaviour Research And Therapy*, 44, s.1187-1197.
- HELLRIEGEL, Don, John W. Slocum, Jr. ve Richard W. Woodman (1992), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, West Publishing Company.
- HENDEL, Tova, Miri Fish ve Vered Galon (2005), "Leadership Style And Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals", *Journal of Nursing Management*, Volume 12, Number 2, s.137-146.
- HENDEL, Tova, Miri Fish ve Orit Berger (2007), "Nurse/Physician Conflict Management Mode Choices: Implications For Improved Collaborative Practice", *Nursing Administration Quarterly*, Volume 31, Issue 3, s.244-253.

- HENKIN, Alan B., Peter J. Cistone ve Jay R. Dee (2000), "Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Managed Scholls", *Journal of Educational Administration*, Vol.38, No.2, s.142-158.
- HİSLİ-ŞAHİN, Nesrin, Nejat Basım ve Fatih Çetin (2009), "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2), s.153-163.
- HODGES, William F. (1968), "Effects of Ego Threat And Threat of Pain on State Anxiety", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.8, No.4, s.364-372.
- HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA:Sage.
- HOFSTEDE, Geert (1991), *Cultures And Organizations: Software of Mind*, New York: McGraw-Hill.
- HOLT, Jennifer ve Cynthia James DeVore (2005), "Culture, Gender, Organizational Role, And Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 29, s.165-196.
- HORNEY, Karen (1950), *Neurosis And Human Growth*, New York: Norton.
- HUBERTY, Thomas J. (2004), "Anxiety And Anxiety Disorders in Children: Information For Parents",
www.nasponline.org/resources/intonline/anxiety_huberty.pdf, 15.06.2010.
- HUGHES, Joel W., Alisha Tomlinson, James A. Blumenthal, Jonathan Davidson, Michael H. Sketch Jr., Lana L. Watkins (2004), "Social Support And Religiosity as Coping Strategies For Anxiety in Hospitalized Cardiac Patients", *Annals of Behavioral Medicine*, Volume 28, Number 3, s.179-185.
- HUTT, Guy K. (1995), "Managing Conflict in Agricultural Business", 2nd Western Large Herd Dairy Management Conference, Las Vegas, NV, April 6-8.
- IALONGO, Nick, Gail Edelson, Lisa Werthamer-Larsson, Lisa Crockett ve Sheppard Kellam (1996), "The Course of Aggression in First-grade Children With And

Without Comorbid Anxious Symptoms”, *Journal of Abnormal Child Psychology*, Volume 24, Number 4, s.445-456.

IBRAHIM, Nada (2005), *The Relationship Between Self-esteem And Two-Islamic Values (Humility&Honesty) For Selected Students of The International Islamic University Malaysia*, Master Thesis, Institute of Education, International Islamic University Malaysia.

ILIES, Remus, Irene E. De Pater ve Tim Judge (2007), “Differential Affective Reactions to Negative And Positive Feedback And The Role of Self-esteem”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.6, s.590-609.

IRELAND, Jane L. (2002), “Social Self-esteem And Self-reported Bullying Behaviour Among Adult Prisoners”, *Aggressive Behavior*, Vol.28, s.184-197.

IŞIN ÖZDOĞAN, Feride Bahar (2003), “İşletmelerde Çatışma”, Editör: BUMİN, B., *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara, s.49-67.

JACKSON, Kristin M., Elizabeth A. Mannix, Randall S. Peterson ve William M. K. Trochim (2002), “A Multi-faceted Approach to Process Conflict”, 15th Annual Conference of The International Association For Conflict, Salt Lake City, Utah.

JACKSON, Linda A., Alexander von Eye, Hiram E. Fitzgerald, Yong Zhao ve Edward A. Witt (2010), “Self-concept, Self-esteem, Gender, Race And Information Technology Use”, *Computers in Human Behavior*, 26, s.323-328.

JAMESON, Jessica Katz (1999), “Toward A Comprehensive Model For The Assessment And Management of Intraorganizational Conflict: Developing The Framework”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.10, No.3, s.268-294.

JEHN, Karen A. ve Corinne Bendersky (2003), “Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on The Conflict-outcome Relationship”, Editörler: STAW, B., M. Staw ve R. M. Kramer, *Research in Organizational Behavior-An Annual Series of Analytical Essays And Critical Reviews*, Vol.25, Elsevier Ltd.

- JEHN, Karen A., Katerina Bezrukova ve Sherry Thatcher (2008), "Conflict, Diversity And Faultlines in Workgroups", Editörler: DE DREU, C. ve M. J. Gelfand, *The Psychology of Conflict And Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates.
- JEX, Steve M. (2002), *Organizational Psychology-A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley&Sons, Inc., s.369-370.
- JOHNSON, Dan R. ve Scott D. Gronlund (2009), "Individuals Lower in Working Memory Capacity Are Particularly Vulnerable to Anxiety's Disruptive Effect on Performance", *Anxiety, Stress&Coping*, Volume 22, Issue 2, March 2009, s.201-213.
- JORDAN, Christian H., Steven J. Spencer ve Mark P. Zanna (2005), "Types of High Self-esteem And Prejudice: How Implicit Self-esteem Relates to Ethnic Discrimination Among High Explicit Self-esteem Individuals", *Personality And Social Psychology Bulletin*, 31, s.693-702.
- JORDAN, Christian H., Mervyn Whitfield ve Virgil Zeigler-Hill (2007), "Intuition And The Correspondence Between Implicit And Explicit Eslf-esteem", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.93, No.6, s.1067-1079.
- JUNG, Carl Gustav (1998), *Analitik Psşkolojinin Temel İlkeleri-Konferanslar*, Çeviren: Kamuran Şipal, Cem Yayınevi, İstanbul.
- JUNG, Carl Gustav (1999), *Two Essays on Analytical Psychology*, 2nd Edition, Routledge.
- KAHRİMAN, İlknur (2005), "Karadeniz Teknik Üniversitesi Trabzon Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Benlik Saygıları ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9 (1), s.24-32.
- KAITELIDOU, Daphne, Alexandra Kontogianni, Petros Galanis, Olga Siskou, Anastasia Mallidou, Andreas Pavlakis, Petros Kostagiolas, Mamas Theodorou ve Lycurgus Liaropoulos (2011), "Conflict Management And Job Satisfaction in Pediatric Hospitals in Greece", *Journal of Nursing Management*,

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2834.2011.01196.x/pdf>,

06.05.2011.

KALKHORAN, Masoomah Aghamohammadi ve Mansoureh Karimollahi (2007), “Religiousness And Preoperative Anxiety: A Correlational Study”, *Annals of General Psychiatry*, 6(17).

KANTEK, Filiz ve İlkay Kavla (2007), “Nurse-Nurse Manager Conflict: How Do Nurse Managers Manage It?”, *The Health Care Manager*, Volume 26, Number 2, s.147-151.

KANTEK, Filiz ve Nurdan Gezer (2009), “Conflict in Schools: Student Nurses’ Conflict Management Styles”, *Nurse Education Today*, Volume 29, Issue 1, s.100-107.

KANTOR, Ludmila, Norman S. Endler, Ronald J. Heslegrave ve Nancy L. Kocovski (2001), “Validating Self-report Measures of State And Trait Anxiety Against a Psychological Measure”, *Current Psychology: Developmental. Learning. Personality. Social*, Spring 2001, Vol.20, No.3, s.207-215.

KAPLAN, Howard B. (1975), *Self-attitudes And Deviant Behavior*, California Goodyear Publishing Company.

KARADAĞ, Gülenday, İlkay Güner, Döndü Çuhadar ve Özlem Uçan (2008), “Gaziantep Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Öğrencilerinin Benlik Saygıları”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 7, Nisan 2008, s.29-42.

KARADENİZ, Eylem (2005), *Üniversite Giriş Sınavına Hazırlanan Lise Son Sınıf Öğrencileri ve Velilerinin Kaygı Düzeyleri, Başetme Yolları ve Denetim Odağı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

KARAHAN, Atilla (2007), *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- KARATAŞ, Süleyman (2007), “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine ilişkin Görüşleri”, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2.
- KARLIDERE, Tunay ve Aytekin Özşahin (2008), “Menapozda Semptom Örüntüsünün Anksiyete, Depresyon Düzeyleri ve Sosyal Destek İle İlişkisinin İncelenmesi”, *Klinik Psikiyatri*, 11, s.159-166.
- KAYA, Hatice, Aylin Öztürk ve Elif Sarı (2005), “Öğrenci Hemşirelerin Benlik Saygısı ve Öz-bakım Gücü Düzeyinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 54.
- KENNY, Dianna ve Dennis McIntyre (2005), “Constructions of Occupational Stress: Nuisances, Nuances or Novelties?”, Editörler: ANTONIOU, A. S. G. ve C. L. Cooper, *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Edgar Publishing Limited, Great Britain, s.23, 28.
- KHANAĞI, Hossein ve Nasser Hassanzadeh (2010), “Conflict Management Styles: The Iranian General Preference Compared to The Swedish”, *International Journal of Innovation, Management And Technology*, Vol.1, No.4, s.419-426.
- KIM, Kimberly H. (2003), “Baccalaureate Nursing Students’ Experiences of Anxiety Producing Situations in The Clinical Setting”, *Contemporary Nurse*, 14/2, s.145-155.
- KIM, Kyung Il ve Arthur B. Markman (2004), “Fear of Isolation, Cultural Differences, And Recognition Memory”, Proceedings of The 26th Annual Meeting of The Cognitive Science Society, Chicago, Illinois.
- KIM-JO, Tina, Verónica Benet-Martínez ve Daniel J. Ozer (2010), “Culture And Interpersonal Conflict Resolution Styles: Role of Acculturation”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.41, No.2, s.264-269.
- KINDLER, Christoph H., Christoph Harms, Felix Amsler, Thomas Ihde-Scholl ve Daniel Scheidegger (2000), “The Visual Analog Scale Allows Effective Measurement of Preoperative Anxiety And Detection of Patients’ Anesthetic Concerns”, *Anesthesia&Analgesia*, 90, s.706-712.

- KLAVORA, Peter (1975), "Application of The Spielberger Trait-State Anxiety Theory And STAI in Pre-competition Anxiety Research", North American Society of Psychology of Sport And Physical Activity, State College, May 1975.
- KNAPEN, Jan, Peter Van de Vliet, Herman Van Coppenolle, Ans David, Joseph Peuskens, Guido Pieters ve Koen Knapen (2005), "Comparison of Changes in Physical Self-concept, Global Self-esteem, Depression And Anxiety Following Two Different Psychomotor Therapy Programs in Nonpsychotic Psychiatric Inpatients", *Psychotherapy And Psychosomatics*, 74, s.353-361.
- KOCOVSKI, Nancy L., Norman S. Endler, Brian J. Cox ve Richard P. Swinson (2004), "The Differential Assessment of State-Trait Anxiety And Depression in a Clinically Anxious Example", *Journal of Psychopathology And Behavioral Assessment*, Vol.26, No.3, September 2004, s.165-172.
- KOÇ, Erdoğan (2010), "Services And Conflict Management: Cultural And European Integration Perspectives", *International Journal of Intercultural Relations*, 34, s.88-96.
- KOÇ, Mustafa (2009), "Dindarlık İle Benlik Saygısı Arasındaki İlişki: Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, s.473-493.
- KOIVULA, Meeri, Nina Halme ve Matti Joukamaa (2008), "Psychological Symptoms Undermine The Effects of Patient Education And Social Support From Nurses-A Structural Equation Modelling of Coronary Artery Bypass Grafting Patients", <http://tampub.uta.fi/tup/KoivulaHalmeJoukamaa.pdf>, 19.11.2010.
- KOOLE, Saner L., Ap Dijksterhuis ve Ad van Knippenberg (2001), "What's in a Name: Implicit Self-esteem And The Automatic Self", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.80, No.4, s.669-685.
- KORKMAZ, Mediha (1996), *Yetişkin Örnekleme İçin Bir Benlik Saygısı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, İzmir.

- KORKMAZ, Barış (1998), “Otizmin Nörobiyolojik Temelleri”, IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, 18-20 Eylül 1996 Boğaziçi Üniversitesi, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:15, İstanbul, s.583-589.
- KOZAN, M. Kamil (1989), “Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish And U.S. Managers”, *Human Relations*, 42, s.787-799.
- KOZAN, M. Kamil (1997), “Culture And Conflict Management: A Theoretical Framework”, *International Journal of Conflict Management*, Vol.8, No.4, s.338-360.
- KÖKNEL, Özcan (1986), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, 7.Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- KÖKNEL, Özcan (1998), *Zorlanan İnsan-Kaygı Çağında Stres*, Altın Kitaplar Yayınevi, 4.Basım, İstanbul.
- KREIDLER, William J. (1984), *Creative Conflict Resolution More Than 200 Activities For Keeping Peace in The Classroom K-6*, Glencoe, IL: Scott Foresman Company.
- KUMAŞ, Handan ve Fatma Yücel Beyaztaş (2007), “Türkiye’deki Hekimlerin Çalışma Koşullarının İrdelenmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 29 (3), s.123-127.
- KUMRU, Asiye, Fatih Bayraktar, Yeliz Kındap, Gözde Özdikmenli-Demir ve Melike Sayıl (2007), “Self-esteem And Gender Differences in Perceived Relational Context Among Turkish Early Adolescents”, SRCD Biennial Meeting, Boston, Massachusetts, March 29-April 1.
- KUNAVIKTIKUL, Wipada, Raymual Nuntasupawat, Wichit Srisuphan ve Rachel Z. Booth (2000), “Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, And Turnover of Professional Nurses in Thailand”, *Nursing And Health Sciences*, 2, s.9-16.

- KUNDU, Subhash C. ve Sunita Rani (2007), "Human Resources' Self-esteem Across Gender And Categories: A Study", *Industrial Management&Data Systems*, Vol.107, No.9, s.1366-1390.
- KUZGUN, Yıldız (1972), "Kendini Gerçekleştirme", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, Cilt 10, s.162-178.
- KUZGUN MEYVACIOĞLU, Yıldız (1983), "Benlik ve İdeal Benlik Kavramlarının 'Tercih Edilen Meslek' Kavramı İle İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s.1-10.
- KÜÇÜKİLHAN, Mustafa ve Mustafa Lamba (2007), "Üniversite Hastanelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar (Hasta Hakları Örnek Olayı)", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt IX, Sayı II, s.111-138.
- KWOK, Ron Chi-Wai, Matthew Lee ve Efraim Turban (2001), "On Inter-Organizational EC Collaboration-The Impacts of Inter-cultural Communication Apprehension", *Proceedings of The 34th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- LAMONT, Michèle, Jason Kaufman ve Michael Moody (2000), "The Best of The Brightest: Definitions of The Ideal Self Among Prize-Winning Students", *Sociological Forum*, Vol.15, No.2, s.187-224.
- LAU, Jennifer Y. F., Thalia C. Eley ve Jim Stevenson (2006), "Examining The State-Trait Anxiety Relationship: A Behavioural Genetic Approach", *Journal of Abnormal Child Psychology*, Vol.34, No.1, s.18-26.
- LAZARUS, Richard S. (1991), *Emotion And Adaptation*, Oxford University Press, New York.
- LEARY, Mark R. (1996), *Self-presentation, Impression, Management And Interpersonal Behavior*, New York: Harper Collins Publishers.
- LEE, Hyun O. ve Randall G. Rogan (1991), "A Cross-cultural Comparison of Organizational Conflict Management Behaviors", *International Journal of Conflict Management*, Vol.2, No.3, s.181-199.

- LEE, Chang-Won (2002), "Referent Role And Styles of Handling Interpersonal Conflict: Evidence From A National Sample of Korean Local Government Employees", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.2, s.127-141.
- LEGRAND, Lisa N., Matt McGue ve William G. Iacono (1999), "A Twin Study of State And Trait Anxiety in Childhood And Adolescence", *The Journal of Child Psychology And Psychiatry And Allied Disciplines*, Vol.40, No.6, s.953-958.
- LEON, Marjorie Roth ve William Revelle (1985), "Effects of Anxiety on Analogical Reasoning: A Test of Three Theoretical Models", *Journal of Personality And Social Psychology*, 49(5), s.1302-1315.
- LEWIS, Andrew (2002), "Safe Working Hours-Doctors in Training a Best Practice Issue", *Australian Health Review*, 25(6), s.100-108.
- LEWIS, Melanie (2004), "Organizational Conflict Management Systems For Employment Disputes",
http://www.cpradr.org/Portaals/0/PDFs/employment/Lewis_Systems_Design.pdf,
 02.03.2010.
- LEWIS-FERNÁNDEZ, Roberto, Devon E. Hinton, Amara J. Laria, Elissa H. Patterson, Stefan G. Hofmann, Michelle G. Craske, Dan J. Stein, Anu Asnaani ve Betty Liao (2009), "Culture And The Anxiety Disorders: Recommendations For DSM-V", *Depression And Anxiety*, Vol.27, Issue 2, s.212-229.
- LIM, Young-Jin ve Seok-Man Kwon (2007), "The State-Trait Anxiety Inventory, Trait Version: Examination of a Method Factor", *Korean Social Science Journal*, XXXIV, No.2, s.31-48.
- LINDNER, Evelin G. (2006), "Emotion And Conflict: Why it is Important to Understand How Emotions Affect Conflict And How Conflict Affects Emotions", Editörler: DEUTSCH, M., P. T. Coleman ve E. C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution-Theory And Practice*, 2nd Edition, Jossey-Bass.

- LOCKE, Kenneth (2009), "Agression, Narcissism, Self-esteem, And The Attribution of Desirable and Humanizing Traits to Self Versus Others", *Journal of Research in Personality*, Volume 43, Issue 1, s.99-102.
- LUTWAK, Nita ve Joseph R. Ferrari (1997), "Shame-related Social Anxiety: Replicating A Link With Various Social Interaction Measures", *Anxiety, Stress&Coping*, 10(4), s.335-340.
- LUYSTER, Faith Suzanne (2007), *The Impact of Psychological Distress And Cognitive Impairment on Adherence to Treatment Recommendations in Heart Failure Patients Treated With an Implantable Cardioverter Defibrillator*, Degree of Doctor of Philosophy, Kent State University.
- MA, Zhenzhong ve Diana Kao (2006), "Nature Versus Nurture: A Cross-cultural Perspective on Conflict Resolution Styles", IEEE International Conference on Systems, Man, And Cybernetics, October 8-11, Taipei, Taiwan.
- MA, Zhenzhong, Ahmet Erkuş ve Akif Tabak (2010), "Explore The Impact of Collectivism on Conflict Management Styles: A Turkish Study", *International Journal of Conflict Management*, Volume 21, Number 2, s.169-185.
- MAHMOUDI, G., A. G. Ebadi ve H. Akbarzadeh (2007), "Religious Coping And Anxiety in Students of Islamic Azad University-Sari Branch, 1999-2000", *World Applied Sciences Journal*, 2(4), s.363-367.
- MANER, Jon K. ve Norman B. Schmidt (2006), "The Role of Risk Avoidance in Anxiety", *Behavior Therapy*, Volume 37, Issue 2, June 2006, s.181-189.
- MANER, Jon K., J. Anthony Richey, Kiara Cromer, Mike Mallott, Carl W. Lejuez, Thomas E. Joiner ve Norman B. Schmidt (2007), "Dispositional Anxiety And Risk-avoidant Decision-making", *Personality And Individual Differences*, 42, s.665-675.
- MANN, Michal, Clemens M. H. Hosman, Herman P. Schaalma ve Nanne K. de Vries (2004), "Self-esteem in a Broad-spectrum Approach For Mental Health Promotion", *Health Education Research-Theory&Practice*, Vol.19, No.4, s.357-372.

- MARKUS, Hazel Rose ve Shinobu Kitayama (1991), "Culture And The Self: Implications For Cognition, Emotion, And Motivation", *Psychological Review*, Vol.98, No.2, s.224-253.
- MARQUIS, Bessie L. ve Carol J. Huston (2000), *Leadership Roles And Management Functions in Nursing-Theory And Application*, Third Edition, Lippincott, USA.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Francisco, Manuel Ato-García ve Beatriz Ortiz-Soria (2003), "Alexithymia-State or Trait?", *The Spanish Journal of Psychology*, Vol.6, No.1, s.51-59.
- MASSEY, Graham R. ve Philip L. Dawes (2004), "Functional And Dysfunctional Interpersonal Conflict in The Context of Marketing And Sales", http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs_04%20WP009-04%20Massey%20Dawes.pdf, 21.02.2010.
- MAYER, Bernard S. (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution-A Practitioner's Guide*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco.
- McKAY, Matthew ve Patrick Fanning (1998), *Özgüven Yaratılması ve Korunması*, Çeviri: Anita Tatlıer, 1.Baskı, Epsilon, İstanbul.
- McKINNEY, Bruce C., Lynne Kelly ve Robert L. Duran (1997), "The Relationship Between Conflict Message Styles And Dimensions of Communication Competence", *Communication Reports*, Vol.19, No.2, s.185-196.
- McNALLY, Ivan M. (2002), "Contrasting Concepts of Competitive State-Anxiety in Sport: Multidimensional Anxiety And Catastrophe Theories", *Athletic Insight-The Online Journal of Sport Psychology*, Volume 4, Issue 2.
- McREYNOLDS, Paul (1986), "Changing Conceptions of Anxiety: A Historical Review And a Proposed Integration", Editörler: SPIELBERGER, C. D. ve I. G. Sarason, *Stress And Anxiety*, Volume 10, Hemisphere Publishing Corporation, s.131-157.
- METİN, Özgür, Şerife Özkoç, Fadime Gök Özer, K. Derya (Taşçı) Beydağ (2008), "Denizli Çıraklık Eğitim Merkezi'ne Devam Eden Gençlerin Kaygı Düzeyinin Belirlenmesi", *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 7(2), s.113-118.

- MIGUEL-TOBAL, Juan José ve Héctor González-Ordi (2005), “The Role of Emotions in Cardiovascular Disorders”, Editörler: ANTONIOU, A. S. G. ve C. L. Cooper, *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- MILLER, Karen-Lee, Scott Reeves, Merrick Zwarenstein, Jennifer D. Beales, Chris Kenaszchuk ve Lesley Gotlib Conn (2008), “Nursing Emotion Work And Interprofessional Collaboration in General Internal Medicine Wards: A Qualitative Study”, *Journal of Advanced Nursing*, 64 (4), s.332-343.
- MIYAHARA, Akira, Min-Sun Kim, Ho-Chang Shin ve Kak Yoon (1998), “Conflict Resolution Styles Among Collectivist Cultures: A Comparison Between Japanese And Koreans”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.22, No.4, s.505-525.
- MIZRAK, Bülent ve Osman Celbiş (2007), “Patoloji ve Malpraktis”, *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 14(3), s.213-217.
- MORDEN, Tony ve David Bowles (1998), “Management in South Korea: A Review”, *Management Decision*, 36/5, s.316-330.
- MORGAN, Gareth (1989), *Creative Organization Theory-A Resourcebook*, Sage Publications, USA, s.196-201.
- MORGAN, Clifford T. (2005), *Psikolojiye Giriş*, Çevirenler: H.Arıcı, O.Aydın, R.Bayraktar, O.İmamoğlu, S.Karakaş, I.Savaşır, S.Topçu, P.Uçman, S.Hovardaoğlu, D.Şahin, B.Tegin, R.Eski, A.Gülerce, G.Acar, R.Coştur, İ.Dinç, G.Uraz, 16.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:05-06-Y-0057-10, Ankara.
- MORRIS, Michael W., Katherine Y. Williams, Kwok Leung, Richard Larrick, M. Teresa Mendoza, Deepti Bhatnagar, Jianfeng Li, Mari Kondo, Jin-Lian Luo ve Jun-Chen Hu (1998), “Conflict Management Style: Accounting For Cross-national Differences”, *Journal of International Business Studies*, 29, 4 (Fourth Quarter: 1998), s.729-748.

- MORRISON, Jeanne (2008), "The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies And Preferred Conflict-handling Styles", *Journal of Nursing Management*, 16, s.974-983.
- MORSE, Chris R., Walid A. Afifi, Susan E. Morgan, Michael T. Stephenson, Tom Reichert, Tyler R. Harrison ve Shawn D. Long (2009), "Religiosity, Anxiety, And Discussions About Organ Donation: Understanding a Complex System of Associations", *Health Communication*, 24, s.156-164.
- MOSCOVITCH, David A., Stefan G. Hofmann ve Brett T. Litz (2005), "The Impact of Self-construals on Social Anxiety: A Gender-specific Interaction", *Personality And Individual Differences*, 38, s.659-672.
- MOSKOP, John C., Joel M. Geiderman, Cherri D. Hobgood ve Gregory L. Larkin (2006), "Emergency Physicians And Disclosure of Medical Errors", *Annals of Emergency Medicine*, Vol.48, No.5, s.523-531.
- MRUK, Christopher J. (2006), *Self-esteem Research Theory And Practice-Toward a Positive Psychology of Self-esteem*, 3rd Edition, Springer Publishing Company, USA.
- MUNDUATE, Lourdes, Juan Ganaza, José M. Peiró ve Martin Euwema (1999), "Patterns of Styles in Conflict Management And Effectiveness", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.10, No.1, s.5-24.
- MURIS, Peter, Birgit Mayer ve Harald Merckelbach (1998), "Trait Anxiety as a Predictor of Behaviour Therapy Outcome in Spider Phobia", *Behavioural And Cognitive Psychotherapy*, 26, s.87-91.
- MURIS, Peter, Cor Meesters ve Miranda Knoop (2005), "The Relation Between Gender Role Orientation And Fear And Anxiety in Nonclinic-referred Children", *Journal of Clinical Child And Adolescent Psychology*, Vol.34, No.2, s.326-332.
- MUSCHALLA, Beate, Michael Linden ve Dieter Olbrich (2010), "The Relationship Between Job-Anxiety And Trait-Anxiety-A Differential Diagnostic Investigation With The Job-Anxiety-Scale And The State-Trait-Anxiety-Inventory", *Journal of Anxiety Disorders*, 24, s.366-371.

- MYERS, David G. (1995), "Humility: Theology Meets Psychology", *Reformed Review*, 48, s.195-206.
- NAIR, Nisha (2008), "Towards Understanding The Role of Emotions in Conflict: A Review And Future Directions", *International Journal of Conflict Management*, Vol.19, No.4, s.359-381.
- NATH, Raghu ve Kunal K. Sadhu (1988), "Comparative Analysis, Conclusions, And Future Directions", Editör: NATH, R., *Comparative Management-A Regional View*, Cambridge MA: Ballinger Publishing Company, s.273.
- McNAUGHTON, Neil ve Hélio Zangrossi (2008), "Theoretical Approaches to The Modeling of Anxiety in Animals", Editörler: BLANCHARD, R. J., D. C. Blanchard, G. Griebel ve D. J. Nutt, *Handbook of Anxiety And Fear*, Vol.17, Elsevier Ltd.
- NEFF, Kristin D. ve Roos Vonk (2009), "Self-compassion Versus Global Self-esteem: Two Different Ways of Relating to Oneself", *Journal of Personality*, 77 (1), s.23-50.
- NEISS, Michelle B., Constantine Sedikides ve Jim Stevenson (2002), "Self-esteem: A Behavioral Genetic Perspective", *European Journal of Personality*, 16, s.351-367.
- NEUMANN, Inga D., Alexa H. Veenema ve Daniela I. Beiderbeck (2010), "Aggression And Anxiety: Social Context And Neurobiological Links", *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, Volume 4(12), s.1-16.
- NEWBEGIN, Ian ve Anthony Owens (1996), "Self-esteem And Anxiety in Secondary School Achievement", *Journal of Social Behavior And Personality*, Vol.11, No.3, s.521-530.
- NEWSTROM, John W. ve Keith Davis (1993), *Organizational Behavior-Human Behavior at Work*, Ninth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- NOVY, Diane M., David V. Nelson, Jeanette Goodwin ve Robert D. Rowzee (1993), "Psychometric Comparability of The State-Trait Inventory For Different Ethnic Subpopulations", *Psychological Assessment*, Vol.5, No.3, s.343-349.

- NURMOJA, Merle ve Talis Bachmann (2008), "On The Role of Trait-related Characteristics in Interrogative Suggestibility: An Example From Estonia", *Trames*, 12(62/57), s.371-381.
- NUSSBAUM, David A. ve Carol S. Dweck (2004), "Defensive Versus Remediation: Self-theories And Modes of Self-esteem Maintenance", *Personality And Social Psychology Bulletin*, 34, s.599-612.
- OCAKTAN, M. Esin, Ayşe Keklik ve Meltem Çöl (2002), "Abidinpaşa Sağlık Grup Başkanlığı'na Bağlı Sağlık Ocaklarında Çalışan Sağlık Personelinde Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeyi", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 55, Sayı 1, s.21-28.
- OHBUCHI, Ken-Ichi, Osamu Fukushima ve James T. Tedeschi (1999), "Cultural Values in Conflict Management-Goal Orientation, Goal Attainment, And Tactical Decision", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.30, No.1, s.51-71.
- OKADA, Ryo (2010), "The Relationship Between Vulnerable Narcissism And Aggression in Japanese Undergraduate Students", *Personality And Individual Differences*, 49, s.113-118.
- OLEKALNS, Mara, Linda L. Putnam, Laurie R. Weingart ve Lauri Metcalf (2008), "Communication Process And Conflict Management", Editörler: DE DREU, C. K. W. ve M. J. Gelfand, *The Psychology of Conflict And Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum.
- OLUK, Sami, Özlem Özüredi, Tansel Sakacı (2009), "Determination of State-Trait Anxiety Levels of University Students During The Learning Process of Global Environmental Problems", *US-China Education Review*, Volume 6, No.1, s.49-53.
- O'NEILL, Harold, Mary T. Story, Dianne R. Neumark-Sztainer ve Kerri N. Boutelle (2008), "Teasing, Disordered Eating Behaviors, And Psychological Morbidities Among Overweight Adolescents", *Obesity*, Volume 16, Supplement 2, s.24-29.
- OOMEN, Deepa (2010), *An Examination of The Implications of Intrinsic Religiousness And Social Identification With Religion on Intercultural Communication*

Apprehension And Conflict Communication in The Context of Cultural Adaptation, Dissertation, College of Bowling Green State University, USA.

ORCHARD, C. A., V. Curran ve S. Kabene (2005), “Creating a Culture For Interdisciplinary Collaborative Professional Practice”, *Medical Education Online*, 10 (11), s.1-13.

OSTROWSKY, Michael K. (2010), “Are Violent People More Likely to Have Low Self-esteem or High Self-esteem?”, *Aggression And Violent Behavior*, 15, s.69-75.

OXENSTIERNA, Gabriel, Hugo Westerlund, Jane Ferrie, Martin Hyde, Jan Hagberg ve Töres Theorel (2005), “Structural Work Change And Health: Studies of Long Spells of Sick Leave And Hospitalization Among Working Men And Women During a Period of Market Changes”, Editörler: ANTONIOU, A. S. G. ve C. L. Cooper, *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.

ÖLÇÜM-ÇETİN, Münevver ve Özge Hacıfazlıoğlu (2004), “Academics’ Conflict Management Styles”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2), s.155-162.

ÖNER, Necla ve Ayhan Le Compte (1998), *Süreksiz Durumluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı*, 2. Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.

ÖNSÜZ, M. Fatih, Seyhan Hıdıroğlu, Yücel Gürbüz, Ahmet Topuzoğlu ve Melda Karavuş (2008), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *New Symposium Journal*, Cilt 46, Sayı 1, s.23-34.

ÖZAKKAŞ, Tahir (2008), *Bütüncül Psikoterapi*, 3. Baskı, Litera Yayıncılık, İstanbul.

ÖZDEMİR, A.Kemal, Deniz Özdemir, Akın Coşkun ve Semih Taşveren (2001), “Diş Hekimliği Fakültesi’nde Protez Kliniği İle Diğer Kliniklerde Hasta Anksiyetesinin Araştırılması”, *Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s.71-74.

- ÖZDEMİR, Funda ve Türkan Pasinlioğlu (2007), “Adet Düzensizliği Şikayeti Olan Bekar Adölesanların Anksiyete Düzeylerinin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(1), s.30-40.
- ÖZKALP, Enver, Zerrin Sungur ve Aytül Ayşe Özdemir (2009), “Conflict Management Styles of Turkish Managers”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.5, s.419-438.
- ÖZKAN, İlkay A. ve Ayşe Özen (2008), “Öğrenci Hemşirelerde Boyun Eğici Davranışlar ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişki”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 7 (1), s.53-58.
- ÖZTÜRK, Orhan (1990), *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, 3. Basım, Evrim Basım-Yayımlar, İstanbul.
- ÖZTÜRK, Yaşar Nuri (1997), *Kur'an'ın Temel Buyrukları (Emirler ve Yasaklar)*, 1. Basım, Yeni Boyut, İstanbul.
- PALYO, Sarah A. ve J. Gayle Beck (2005), “Is The Concept of ‘Repression’ Useful For The Understanding Chronic PTSD?”, *Behaviour Research And Therapy*, 43, s.55-68.
- PAPA, Michael J. ve Daniel J. Canary (1995), “Conflict in Organizations: A Competence-based Approach”, Editör: NICOTERA, A. M., *Conflict And Organizations: Communicative Processes*, Albany, NY: State University of New York Press, s.153-179.
- PARIS, Bernard J. (1999), “Karen Horney’s Vision of Self”, *The American Journal of Psychoanalysis*, Vol.59, No.2, s.157-166.
- PARLAR, Serap (2008), “Sağlık Çalışanlarında Göz Ardı Edilen Bir Durum: Sağlıklı Çalışma Ortamı”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7 (6), s.547-554.
- PASTORE, Doris, Martin Fisher ve Stanford B. Friedman (1996), “Abnormalities in Weight Status, Eating Attitudes, And Eating Behaviors Among Urban High School Students: Correlations With Self-esteem And Anxiety”, *Journal of Adolescent Health*, Volume 18, Issue 5, s.312-319.

- PASTORINO, Ellen E. ve Susann Doyle-Portillo (2010), *What Is Psychology? Essentials*, Wadsworth, Canada.
- PATTEN, Maurine D. (1983), "Relationship Between Self-esteem, Anxiety, And Achievement in Young Learning Disabled Students", *Journal of Learning Disabilities*, Volume 16, No.1, s.43-45.
- PAVLAKIS, A., Daphne Kaitelidou, Mamas Theodorou, Petros Galanis, P. Sourtzi ve Olga Siskou (2011), "Conflict Management in Public Hospitals: The Cyprus Case", *International Nursing Review*, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1466-7657.2011.00880.x/pdf>, 06.05.2011.
- PEDERSEN, Susanne S., Dominic A. M. J. Theuns, Luc Jordaens ve Nina Kupper (2010), "Course of Anxiety And Device-related Concerns in Implantable Cardioverter Defibrillator Patients The First Year Post Implantation", *Europace*, 12(8), s.1119-1126.
- PELHAM, Brett W., Sander L. Koole, Curtis D. Hardin, John J. Hetts, Eileen Seah ve Tracy Dettart (2005), "Gender Moderates The Relation Between Implicit And Explicit Self-esteem", *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, s.84-89.
- PIÇAKÇIEFE, Metin (2010), "Çalışma Yaşamı ve Anksiyete", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9 (4), s.367-374.
- PIERCE, Jon L., Donald G. Gardner, Larry L. Cummings ve Randall B. Dunham (1989), "Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement, And Validation", *Academy of Management Journal*, 32, s.622-648.
- PIERCE, Jon L., Donald G. Gardner, Randall B. Dunham ve Larry L. Cummings (1993), "Moderation by Organization-based Self-esteem of Role Condition-Employee Response Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.2, s.271-288.
- PIKO, Bettina F.(2006), "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychological Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 43, s.311-318.

- PİLTEN, Pusat (2008), “Matematiksel Muhakemeyi Değerlendirme Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, s.297-316.
- PINKLEY, Robin L. (1994), “Conflict Frames of Reference: Implications For Dispute Process And Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.1, s.193-205.
- PISTOLE, M. Carole (1989), “Attachment in Adult Romantic Relationships: Style of Conflict Resolution And Relationship Satisfaction”, *Journal of Social And Personal Relationships*, 6, s.505-510.
- POITRAS, Jean ve Aurélia Le Tareau (2008), “Dispute Resolution Patterns And Organizational Dispute States”, *International Journal of Conflict Management*, Vol.19, No.1, s72-87.
- PONDY, Louis R. (1967), Organizational Conflict: Concepts And Models”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.2, s.296-320.
- PORKIANI, Masoud, Mehdi Yadollahi ve Elham Sadeghian (2009), “Self-belief And Anxiety in Women Employing Governmental Organizations Yazd City Iran”, *European Journal of Scientific Research*, Vol.36, No.1, s.102-113.
- PRUITT, Dean G. (1983), “Strategic Choice in Negotiation”, *American Behavioral Scientist*, 27, s.167-194.
- PULLMANN, Helle ve Jüri Allik (2008), “Relations of Academic And General Self-esteem to School Achievement”, *Personality And Individual Differences*, 45, s.559-564.
- PUTNAM, Linda L. (1997), “Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination”, Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.147-160.
- PYSZCZYNSKI, Tom, Jeff Greenberg, Sheldon Solomon, Jamie Arndt ve Jeff Schimel (2004), “Why Do People Need Self-esteem? A Theoretical And Empirical Review”, *Psychological Bulletin*, Vol.130, No.3, s.435-468.

- RAEVUORI, Anu, Danielle M. Dick, Anna Keski-Rahkonen, Lea Pulkkinen, Richard J. Rose, Aila Rissanen, Jaakko Kaprio, Richard J. Viken ve Karri Silventoinen (2007), "Genetic And Environmental Factors Affecting Self-esteem From Age 14 to 17: A Longitudinal Study of Finnish Twins", *Psychological Medicine*, 37 (11), s.1625-1633.
- RAHIM, M. Afzalur ve Thomas V. Bonoma (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention", *Psychological Reports*, 44, s.1323-1344.
- RAHIM, M. Afzalur (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *The Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, s.368-376.
- RAHIM, M. Afzalur (1986a), *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, NY.
- RAHIM, M. Afzalur (1986b), "Referent Role And Styles of Handling Interpersonal Conflict", *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), s.79-86.
- RAHIM, M. Afzalur, Gabriel F. Buntzman ve Douglas White (1999), "An Empirical Study of The Stages of Moral Development And Conflict Management Styles", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.10, No.2, s.154-171.
- RAHIM, M. Afzalur, Nace R. Magner ve Debra L. Shapiro (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Superiors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No.1, s.9-31.
- RAHIM, M. Afzalur (2001), *Managing Conflict in Organizations*, 3rd Edition, Quorum Books, Westport, USA.
- RAHIM, M. Afzalur, David Antonioni ve Clement Psenicka (2001), "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, And Job Performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.3, s.191-211.

- RAHIM, M. Afzalur (2002), "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.3, pp.206-235.
- RAHIM, M. Afzalur, Clemet Psenicka ve Maria G. Alves (2002), "A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.10, No.4, s.302-326.
- RAMSAY, Michael A. E. (2001), "Conflict in The Health Care Workplace", *BUMC Proceedings*, 14, s.138-139.
- RAUHALA, Auvo ve Lisbeth Fagerström (2007), "Are Nurses' Assessments of Their Workload Affected by Non-patient Factors? An Analysis of The RAFAELA System", *Journal of Nursing Management*, 15, s.490-499.
- RAZI, Gülcem S., Ayşe Kuzu, Ali Naci Yıldız, Ayşe Ferda Ocakçı, Berna Çamkuşu Arifoğlu (2009), "Çalışan Gençlerde Benlik Saygısı, İletişim Becerileri ve Stresle Baş Etme", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(1), s.17-26.
- REB, Jochen, Barry M. Goldman, Laura J. Kray ve Russell Cropanzano (2004), "Avoiding The Escalation of Conflict: Procedural And Interactional Injustice Call For Different Remedies", 17th Annual Conference The International Association For Conflict Management, June 6-9, Pittsburgh, PA.
- REED, Darcy A., Donna M. Windish, Rachel B. Levine, Steven J. Kravet, Leah Wolfe ve Scott M. Wright (2008), "Do Fears of Malpractice Litigation Influence Teaching Behaviors?", *Teaching And Learning in Medicine*, Vol.20(3), s.205-211.
- REICH, Warren A., Bonnie J. Wagner-Westbrook ve Kenneth Kressel (2007), "Actual And Ideal Conflict Styles And Job Distress in a Health Care Organization", *The Journal of Psychology*, 141 (1), s.5-15.
- REIS, Harry T., Antony Capobianco ve Fen-Fang Tsai (2002), "Finding The Person in Personal Relationships", *Journal of Personality*, 70:6, s.813-850.

- RINCK, Mike, Tobias Rörtgen, Wolf-Gero Lange, Ron Dotsch, Daniel H. J. Wigboldus ve Eni S. Becker (2009), "Social Anxiety Predicts Avoidance Behaviour in Virtual Encounters", *Cognition And Emotion*, s.1-8.
- RIZZO, John R., Robert J. House ve Sidney I. Lirtzman (1970), "Role Conflict And Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, s.150-163.
- ROBBINS, Stephen P. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, 1. Baskı, Prentice-Hall International, Inc., Etam A.Ş.
- ROBERTSON, Kenneth E. ve Anna M. McDaniel (1995), "Interdisciplinary Professional Education: A Collaborative Clinical Teaching Project", *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol.59, Summer 1995, s.131-136.
- ROBINS, Richard W. ve Kali H. Trzesniewski (2005), "Self-esteem Development Across Life Span", *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), s.158-162.
- RODRIGUEZ, Robert M., Deirdre Anglin, Abigail Hankin, Steven R. Hayden, Molly Phelps, Lynn McCollough ve Gregory W. Hendey (2007), "A Longitudinal Study of Emergency Medicine Residents' Malpractice Fear And Defensive Medicine", *Academic Emergency Medicine*, 14, s.569-573.
- ROGERS, Carl (1951), *Client-centered Therapy*, Boston, Houghton Mifflin C.
- ROLOFF, Michael E. (1987), "Communication And Conflict", Editorler: BERGER, C. R. ve S. H. Chaeffe, *Handbook of Communication Science*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- ROMERO, Teresa, Fernando Colmenares ve Filippo Aureli (2008), "Post-conflict Affiliation of Aggressors in Papio Hamadryas", *International Journal of Primatology*, 29, s.1591-1606.
- ROMPELMAN, Otto ve Jan de Vries (2002), "Practical Training And Internships in Engineering Education: Educational Goals And Assessment", *European Journal of Engineering Education*, Vol.27, s.173-180.

- ROOMRUANGWONG, Chutima, Sookjaroen Tangwongchai, Brian P. Pittman ve C. Neill Epperson (2009), "Predictors of Anxiety Symptoms in The Gynecological Outpatient Setting: The Thai Experience", *International Journal of Psychiatry in Clinical Practice*, Vol.13, No.2, s.91-99.
- ROSE, Raduan Che, Waitchalla RRV Suppiah, Jegak Uli ve Jamilah Othman (2007), "A Face Concern Approach to Conflict Management-A Malaysian Perspective", *Journal of Social Sciences*, 2 (4), s.121-126.
- ROSENBERG, Morris (1965), *Society And The Adolescent Self-image*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- ROSENBERG, Morris (1986), *Conceiving The Self*, Florida, Krieger Publishing Company.
- ROTH, Marcus, Oliver Decker, Philipp Yorck Herzberg ve Elmar Brähler (2008), "Dimensionality And Norms of The Rosenberg Self-esteem Scale in a German General Population Sample", *European Journal of Psychological Assessment*, Vol.24(3), s.190-197.
- ROTHSCHILD, Britta M. ve Marla R. Brassard (2006), "Teachers' Conflict Management Styles: The Role of Attachment Styles And Classroom Management Efficacy", *Journal of School Psychology*, 44, s.105-121.
- RYAN, Michael ve Stephanie L. Castro (2004), "Conflict Within Organizations", Editör: SPIELBERGER, C., *Encyclopedia of Applied Psychology-Volume 1*, Academic Press:USA, s.450.
- SAKİN-ÖZEN, Nurdan, İlker Ercan, Emel Irgil ve Deniz Sigirli (2010), "Anxiety Prevalence And Affecting Factors Among University Students", *Asia-Pasific Journal of Public Health*, Volume 22, Number 1, s.127-133.
- SALZMAN, Michael B. (2001), "Globalization, Culture, And Anxiety: Perspectives And Predictions From Terror Management Theory", *Journal of Social Distress And The Homeless*, Vol.10, No.4, s.337-352.

- SANDY, Sandra V., Susan K. Boardman ve Morton Deutsch (2006), "Personality And Conflict", Editörler: DEUTSCH, M., P. T. Coleman ve E. C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution-Theory And Practice*, 2nd Edition, Jossey-Bass.
- SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Genişletilmiş 2.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SAYGIN, Yeliz (2008), *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek, Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Konya.
- SAYINER, Banu, Esra Savaşan, Didem Sözen ve Özcan Köknel (2007), "Yükseköğretim Gençliğinin Benlik Algısının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 6, Sayı 11, Bahar 2007/2, s.253-265.
- SCHEIER, Michael F., Charles S. Caruer ve Michael W. Bridges (1994), "Distinguishing Optimism From Neuroticism (And Trait Anxiety, Self-mastery, And Self-esteem): A Reevaluation of The Life Orientation Test", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.67, No.6, s.1063-1078.
- SCHELL, Kraig L. ve Anthony F. Grasha (2000), "State Anxiety, Performance Accuracy, And Work Pace in a Simulated Pharmacy Dispensing Task", *Perceptual And Motor Skills*, 90, s.547-561.
- SCHER, Kathleen M. (2006), *Conflict Management Style of Nurse Managers And Its Impact Upon Staff Nurse Job Satisfaction*, Doktora Tezi, University of Bridgeport, USA.
- SCHERMERHORN, John (2001), *Management*, New York, John Wiley.
- SCHMITT, David P. ve Jüri Allik (2005), "Simultaneous Administration of The Rosenberg Self-esteem Scale in 53 Nations: Exploring The Universal And Culture-specific Features of Global Self-esteem", *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.89, No.4, s.623-642.

- SCHULZE, Annedore, Ying Han ve Sabine Fiedler (2007), "Conflict Management Strategies in Different Cultures: IT Researchers in China, Germany And India", *Third International Conference Webometrics, Informetrics, Scientometrics And Science And Society*, 6-9 March, New Delhi, India.
- SEVİNDİK, Tuncay, Güllü Yeşil, Feyza Sevindik ve Yasemin Açık (2007), "Üniversite Öğrencilerinde Benlik Saygısı İle Öz-etkililik Yeterlilik Arasındaki İlişki", *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume 2, Number 2, s.13-21.
- SHADARE, A. Oluseyi, O. Christopher Chidi ve Oluwakemi Ayodeji Owoyemi (2011), "Gender Influences on Managerial Style And Conflict Resolution Effectiveness in Work Organisations in South-Western, Nigeria", *International Journal of Business Administration*, Vol.2, No.1, s.54-60.
- SHI, Lin (2003), "The Association Between Adult Attachment Styles And Conflict Resolution in Romantic Relationship", *American Journal of Family Therapy*, 31, s.143-157.
- SILVERTHORNE, Colin P. (2005), *Organizational Psychology in Cross-cultural Perspective*, New York University Press, USA.
- SINGELIS, Theodore M., Michael H. Bond, William F. Sharkey ve Chris Siu Yiu Lai (1999), "Unpackaging Culture's Influence on Self-esteem And Embarrassability: The Role of Self-construals", *Journal of Cross-cultural Psychology*, 30, s.315-341.
- SKJØRSHAMMER, Morten ve Dag Hofoss (1999), "Physician in Conflict: A Survey Study of Individual And Work-related Characteristics", *Scandinavian Journal of Caring Science*, Vol.13, s.211-216.
- SKJØRSHAMMER, Morten (2001a), "Conflict Management in a Hospital", *Journal of Management in Medicine*, Vol.15, No.2, s.156-166.
- SKJØRSHAMMER, Morten (2001b), "Co-operation And Conflict in a Hospital: Interprofessional Differences in Perception And Management of Conflicts", *Journal of Interprofessional Care*, Vol.15, No.1, s.7-18.

- SOBEL, Richard M. ve Dimitri Markov (2005), "The Impact of Anxiety And Mood Disorders on Physical Disease: The Worried Not-so-well", *Current Psychiatry Reports*, 7, s.206-212.
- SOMMER, Volker, Alison Denham ve Katherine Little (2002), "Postconflict behaviour of wild Indian Langur Monkeys: Avoidance of Opponents But Rarely Affinity", *Animal Behaviour*, 63, s.637-648.
- SONG, Yong-Jin (2004), "A Comparison of Organizational Conflict Management Strategies Between Americans And Koreans", 54. Annual Convention of The International Communication Association, New Orleans, LA, May 27-31.
- SONNENTAG, Sabine (2002), "Performance, Well-being And Self-regulation", Editör: SONNENTAG, S., *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley&Sons, Ltd.
- SÖKMEN, Alptekin ve İrfan Yazıcıoğlu (2005), "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1.
- SPECTOR, Paul E. ve Valentina Bruk-Lee (2008), "Conflict, Health And Well-being", Editörler: DE DREU, C. ve M. J. Gelfand, *The Psychology of Conflict And Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates.
- SPIELBERGER, Charles D. (1966), "Theory And Research on Anxiety", Editör: SPIELBERGER, C.D., *Anxiety And Behaviour*, Academic Press, New York, s.3-20.
- SPIELBERGER, Charles D., Richard L. Gorsuch ve Robert E. Lushene (1970), *Manual For The State-Trait Anxiety Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- SPIELBERGER, Charles D. (1972), "Anxiety as an Emotional State", Editör: SPIELBERGER, C. D., *Anxiety: Current Trend in Theory And Research*, Vol.1, New York: Academic Press.

- SPIELBERGER, Charles D. (1983), *Manual For The State-Trait Anxiety Inventory (Form-Y)*, Palo Alto: CA, Consulting Psychologists Press.
- SPIELBERGER, Charles D. ve Eric C. Reheiser (2009), “Assessment of Emotions: Anxiety, Anger, Depression, And Curiosity”, *Applied Psychology: Health And Well-being*, 1(3), s.271-302.
- SPORTSMAN, Susan ve Patti Hamilton (2007), “Conflict Management Styles in The Health Professions”, *Journal of Professional Nursing*, Vol.23, No.3, s.157-166.
- SPROTT, Jane B. ve Anthony N. Doob (2000), “Bad, Sad And Rejected: The Lives of Aggressive Children”, *Canadian Journal of Criminology*, 42, s.123-133.
- STRANGE, Jenni L., Nicole L. Neuenschwander ve Abby L. Dauer (2005), “Self-esteem in Females Throughout Childhood And Adolescence”, *Undergraduate Research Journal of Human Sciences*, Vol.4,
<http://www.kon.org/urc/v4/strange.html>, 13.11.2010
- SULIMAN, Sharain, Todd Ericksen, Peter Labuschgne, Renee de Wit, Dan J. Stein ve Soraya Seedat (2007), “Comparison of Pain, Cortisol Levels, And Psychological Distress in Women: Methods”, *BMC Psychiatry*, 7(24).
- SULIMAN, Wafika A. ve Jehad Halabi (2007), “Critical Thinking, Self-esteem, and State Anxiety of Nursing Students”, *Nurse Education Today*, 27, s.162-168.
- SUPPIAH, Waitchalla R. R. V. ve Raduan Che Rose (2006), “A Competence-based View to Conflict Management”, *American Journal of Applied Sciences*, 3 (7), s.1905-1909.
- SUTSCHEK, Leah B. (2002), “Conflict Resolution Style And Experience in Management: Moderating The Effects of Gender”,
www.murphylibrary.uwlax.edu/digital/jur/2002/sutschek.pdf, 09.02.2010.
- SU'UDY, Rizaladdin (2009), “Conflict Management Styles of Americans And Indonesians: Exploring The Effects of Gender And Collectivism/Individualism”,

http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/5323/1/study_ku_0099M_10_358_DATA_1.pdf, 09.03.2010.

SZÉKELY, Andrea, Piroska Balog, Erzsébet Benkő, Tamás Breuer, Judit Székely, Miklós D. Kertai, Ferenc Horkay, Mária S. Kopp ve Julian F. Thayer (2007), “Anxiety Predicts Mortality And Morbidity After Coronary Artery And Valve Surgery- A 4-year Follow-up Study”, *Psychosomatic Medicine*, 69, s.625-631.

ŞAHİN, Deniz (1999), “Hasta-Tedavi Ekibi İlişkisi”, Editör: OKYAYUZ, Ü. H., *Sağlık Psikolojisi-Giriş*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1. Basım, Ankara.

ŞİRİN, Ahsen, Oya Kavak ve Gül Ertem (2003), “Doğumhane Stajına Çıkan Öğrencilerin Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7(1), s.27-32.

ŞİRİN, Erkan Faruk (2008), *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.

ŞİRVANLI-ÖZEN, Dilek (2010), “Ergenlerde Akran Zorbalığına Maruz Kalmanın Cinsiyet, Yaş ve İçerik Yönelim Türü Problem Davranışlar İle İlişkisi”, *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 17(1), s.5-12.

TABAK, Nili ve Koprak Orit (2007), “Relationship Between How Nurses Resolve Their Conflicts With Doctors, Their Stress and Job Satisfaction”, *Journal of Nursing Management*, Vol.15, Issue 3, s.321-331.

TAPARLI-TEKİN, Zülfiye (2004), *Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Anksiyete Düzeyleri ve Nedenlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

TARAKÇI, Ahmet ve Harun Kaya (2009), “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- TAUBMAN-BEN-ARI, Orit ve Adi Weintraub (2008), "Meaning in Life And Personal Growth Among Pediatric Physicians And Nurses", *Death Studies*, 32(7), s.621-645.
- TAYLOR, Steven, Jonathan S. Abramowitz, Dean McKay ve Gordon J. G. Asmundson (2009), "Anxious Traits And Temperaments", Editörler: STEIN, D. J., E. Hollander ve B. O. Rothbaum, *Textbook of Anxiety Disorders*, 2nd Edition, American Psychiatric Publishing, Inc.
- TAYSİ, Ebru (2000), *Benlik Saygısı, Arkadaşlardan ve Aileden Sağlanan Sosyal Destek: Üniversite Öğrencileriyle Yapılan Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- TEIXEIRA, Jerónima M. A., Nicholas M. Fisk ve Vivette Glover (1999), "Association Between Maternal Anxiety in Pregnancy And Increased Uterine Artery Resistance Index: Cohort Based Study", *British Medical Journal*, 318, s.153-157.
- TEKARSLAN, E., T. Kılınç, H. Şencan ve A. C. Baysal (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın No:278, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- TEMÜR, Yusuf ve Fehim Bakırcı (2008), "Türkiye'de Sağlık Kurumlarının Performans Analizi: Bir VZA Uygulaması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt X, Sayı 3, s.261-282.
- TERWOGT, Mark Meerum, Carolien Rieffe, Anne C. Miers, Francine C. Jellesma ve Abigail Tolland (2006), "Emotions And Self-esteem as Indicators of Somatic Complaints in Children", *Infant And Child Development*, 15, s.581-592.
- TERZİ, Ali Rıza (2004), "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt VI, Sayı 2, Aralık 2004, s.65-76.
- TEZER, Esin (2001), "Conflict Behaviors And Their Relationship to Popularity", *Adolescence*, Vol.36, No.144, s.697-706.

- THAKKER, Joanne K. ve Russil Durrant (2001), "Culture And Cognitive Theory: Toward a Reformulation", Editörler: SCHUMAKER, J. F. ve T. Ward, *Cultural Cognition And Psychopathology*, Praeger Publishers.
- THOMAS, Kenneth W. (1976), "Conflict And Conflict Management", Editör: DUNNETTE, M. D., *Handbook of Industrial And Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, s.889-935.
- THOMAS, Kenneth W. (1992), "Conflict And Conflict Management: Reflections And Update", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, s.265-274.
- THOMAS, Kenneth W. ve Ralph H. Kilmann (2001), *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument- Profile And Interpretive Report*, Consulting Psychologists Press, Inc., www.i-leadonline.com/documents/SampleTKI.pdf , 29.01.2010.
- THOMAS, Kecia M. ve Donna Chrobot-Mason (2005), "Group-level Explanations of Work Place Dsicrimination", Editörler: DIPBOYE, R. L. ve A. Colella, *Discrimination at Work-The Psychological And Organizational Bases*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- THOMAS, Kenneth W. ve Gail Fann Thomas (2008), "Conflict Styles of Men And Women at Six Organizational Levels", *International Journal of Conflict Management*, Vol.14, Issue 2, s.1-38.
- TIEGERMAN, Jeremy S. (2005), *The Relationship Among Conflict Management Style, Dimensions of Conflict And Marital Satisfaction*, Doktora Tezi, Hofstra University, USA.
- TING-TOOMEY, Stella, John G. Oetzel ve Kimberlie Yee-Jung (2001), "Self- Construal Types And Conflict Management Styles", *Communication Reports*, 14:2, s.87-104.
- TING-TOOMEY, Stella (2006), "Managing Intercultural Conflict Effectively", Editörler: SAMOVAR, L. A., R. E. Porter ve E. R. McDaniel, *Intercultural Communication: A Reader*, Belmont, CA: Wadsworth, s.366-377.

- TINSLEY, Catherine H. (2001), "How Negotiators Get to Yes: Predicting The Castellation of Conflict Management Strategies Used Across Cultures", *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), s.583-593.
- TJOSVOLD, Dean (1997), "Conflict Within Interdependence: Its Value For Productivity And Individuality", Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications Ltd., s.23-37.
- TJOSVOLD, Dean ve Haifa F. Sun (2003), "Openness Among Chinese in Conflict: Effects of Direct Discussion And Warmth on Integrated Decision Making", *Journal of Applied Social Psychology*, 33, s.1878-1897.
- TJOSVOLD, Dean, Kwok Leung ve David W. Johnson (2006), "Cooperative And Competitive Conflict in China", Editörler: DEUTSCH, M., P. T. Coleman ve E. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution Theory And Practice*", Jossey-Bass, San Francisco, s.671-692.
- TJOSVOLD, Dean (2008a), "Conflicts in The Study of Conflict in Organizations", Editorler: CARSTEN K.W. De Dreu ve Michele J. Gelfand, *The Psychology of Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates.
- TJOSVOLD, Dean (2008b), "The Conflict-positive Organization: It Depends Upon us", *Journal of Organizational Behavior*, 29, s.19-28.
- TJOSVOLD, Dean, Yan Xueluang, David W. Johnson ve Roger T. Johnson (2008), "Is The Way You Resolve Conflict Related to Your Psychological Health? An Empirical Investigation", *Peace And Conflict*, 14, s.395-428.
- TORTUMLUOĞLU, Gülbu, Ali Daştan ve Sonay Verep (2004), "Erzurum İlinde Bir Grup Sağlık Personelinin Mesleki Sorun, Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri ve Mesleki Beklentilerinin Saptanması", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN:1303-5134.
- TORUN, Alev (1998), "Örgütlerde Rekabet", Editör: TEVRÜZ, S., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.49-55.

- TOSHIMITSU, Kamakura, Juko Ando ve Yutaka Ono (2007), “Genetic And Environmental Effects of Stability And Change in Self-esteem During Adolescence”, *Personality And Individual Differences*, 42, s.181-190.
- TOSI, Henry L., J. R. Rizzo ve S. J. Carroll (1994), *Managing Organizational Behavior*, 3rd Edition, Blackwell Business, USA.
- TOVILOVIC, Snežana, Zdenka Novović, Ljiljana Mihić ve Veljko Jovanović (2009), “The Role of Trait Anxiety in Induction of State Anxiety”, *Psihologija*, Vol.42(4), s.419-504.
- TRZESNIEWSKI, Kali H., M. Brent Donnellan ve Richard W. Robins (2003), “Stability of Self-esteem Across The Life Span”, *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol.84, No.1, s.205-220.
- TSELEBIS, Athanassios, Georgios Gournas, Georgia Tzitzanidou, Aspasia Panagiotou ve Ioannis Ilias (2006), “Anxiety And Depression in Greek Nursing And Medical Personnel”, *Psychological Reports*, Vol.99, No.1, s.93-96.
- TUNÇ, Tülin (2008) *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- TUNÇ, Tülin ve Rana Özen Kutanis (2009), “Role Conflict, Role Ambiguity, And Burnout in Nurses and Physicians at a University Hospital”, *Nursing And Health Sciences*, 11, s.410-416.
- TURAL, Ümit (2010), “Anksiyete Bozuklukları”,
http://tip.kocaeli.edu.tr/docs/ders_notlari/u_tural/anksiyete.pdf, 21.07.2010.
- TÜRKAN, Hülya (2009), *Tıp Fakültelerinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma Çözme Becerileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

- TZADOK, Rabbi Ariel Bar (2005), "The Torah Code of Honor", <http://www.koshertorah.com/PDF/codeofhonor.pdf>, 24.05.2010.
- UYANIK-BALAT, Gülden ve Berrin Akman (2004), "Farklı Sosyo-ekonomik Düzeydeki Lise Öğrencilerinin Benlik Saygısı Düzeylerinin İncelenmesi", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s.175-183.
- UZBAY, İ. Tayfun (2002), "Anksiyetenin Nörobiyolojisi", *Klinik Psikiyatri*, Ek 1, s.5-13.
- UZBAY, İ. Tayfun (2004), "Anksiyete ve Depresyonun Nörobiyolojisi", *Klinik Psikiyatri*, Ek 4, s.3-11.
- ÜNAL, Fatma Esra (2008), *Bakırköy Dr.Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Tıpta Uzmanlık Öğrencilerinde Depresyon ve Anksiyete Sıklığının Saptanması ve Sosyodemografik Faktörlerin Araştırılması*, T.C Sağlık Bakanlığı Bakırköy Dr.Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Aile Hekimliği, Tıpta Uzmanlık Tezi, İstanbul.
- ÜNALAN, Demet, Mustafa Çelikten, Ferhan Soyuer ve Ahmet Öztürk (2008), "Quality of Life in Turkish University Students and Its Relationship to Levels of State-Trait Anxiety", *Social Behavior And Personality*, 36(3), s.417-424.
- ÜNGÜREN, Engin (2008), "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol 1 (5), Sonbahar 2008, s.880-909.
- ÜNSAL, Cüneyt (2007), 'Yaygın Anksiyete Bozukluğu' Tanısı Alan Hastaların *Elektrokardiyografilerindeki P-Dalga Dispersiyonu*, Tıpta Uzmanlık Tezi, Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Psikiyatri Kliniği, İstanbul.
- VALENTINE, Patricia E. B. (1995), "Management of Conflict: Do Nurses/Women Handle it Differently?", *Journal of Advanced Nursing*, 22, s.142-149.
- VAN DE VLIERT, Evert (1997), "Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention", Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.208-222.

- VAN DE VLIERT, Evert, Aukje Nauta, Martin C. Euwema ve Onne Janssen (1997), “The Effectiveness of Mixing Problem Solving And Forcing”, Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., s.38-52.
- VAN DE VLIET, Peter, Jan Knapen, Patrick Onghena, Ken Fox, Herman Van Coppenolle, Ans David, Guido Pieters ve Joseph Peuskens (2002), “Assessment of Physical Self-perceptions in Normal Flemish Adults Versus Depressed Psychiatric Patients”, *Personality And Individual Differences*, 32 (5), s.855-863.
- VAN DER BIJ, Akke K., Sabina de Weerd, Rolf J. L. M. Cikot, Eric A. P. Steegers ve Jozé C. C. Braspenning (2003), “Validation of The Dutch Short Form of The State Scale of The Spielberger State-Trait Anxiety Inventory: Considerations For Usage in Screening Outcomes”, *Public Health Genomics*, Vol.6, No.2.
- VANDERVOORT, Debra, Paul P. Divers ve Samara Madrid (1999), “Ethno-culture, Anxiety, And Irrational Beliefs”, *Current Psychology: Developmental. Learning. Personality. Social*, Fall 1999, Vol.18, No.3, s.287-293.
- VAN OUDENHOVEN, Jan Pieter, Lonneke Mechelse ve Carsten K. W. De Dreu (1998), “Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance, And Masculinity”, *Applied Psychology*, 47 (3), s.439-455.
- VAN ZYL, Jacob D., Elsje M. Cronjé ve Catharine Payze (2006), “Low Self-esteem of Psychotherapy Patients: A Qualitative Inquiry”, *The Qualitative Report*, Vol.11, No.1, March 2006, s.182-208.
- VARELA, R. Enrique (2009), “The Influence of Culture on Anxiety in Latino Youth: A Review”, *Clinical Child And Family Psychology Review*, 12, s.217-233.
- VAUTIER, Stéphane, Rui Da Silva Neves, Clara Martinot ve Robert Ruiz (2001), “Impact of Affective Pictures on State And Trait Anxiety Assessed With The French STAI-Y”, <http://w3.octogone.univ-tlse2.fr/cerpp/vautier/LiensReferences/Technical%20Rep.,%204.pdf>, 14.10.201.

- VERA-VILLARROEL, Pablo, Gualberto Buena-Casal ve Charles D. Spielberger (2007), "Preliminary Analysis And Normative Data of The State-Trait Anxiety Inventory (STAI) in Adolescent And Adults of Santiago, Chile", *Terapia Psicológica*, Vol.25, No.2, s.155-162.
- VIGNEAU, Francois ve Stéphanie Cormier (2008), "The Factor Structure of The State-Trait Anxiety Inventory: An Alternative View", *Journal of Personality Assessment*, 90(3), s.280-285.
- VOKIĆ, Nina Pološki ve Sanja Sontor (2009), "Conflict Management Styles in Croatian Enterprises-The Relationship Between Individual Characteristics And Conflict Handling Styles", University of Zagreb Faculty of Economics And Business, Working Paper Series, Paper No.09-05.
- VOLKEMA, Roger J. ve Thomas J. Bergmann (1995), "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in International Conflicts", *The Journal of Social Psychology*, 135 (1), s.5-15.
- WAFIKA, A. Suliman ve Jehad Halabi (2007), "Critical Thinking, Self-esteem, And State Anxiety of Nursing Students", *Nurse Education Today*, 27, s.162-168.
- WANG, Guofeng, Runtian Jing ve Andreas Klossek (2007), "Antecedents And Management of Conflict: Resolution Styles of Chinese Top Managers in Multiple Rounds of Cognitive And Affective Conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol.18, s.74-97.
- WASTI, S. Arzu, Kibeom Lee, Michael C. Ashton ve Oya Somer (2008), "Six Turkish Personality Factors And The HEXACO Model of personality Structure", *Journal of Cross-cultural Psychology*, 39, s.665-684.
- WATTS, David P. (1995), "Post-conflict Social Events in Wild Mountain Gorillas (Mammalia, Hominoidea). I.Social Interactions Between Opponents", *Ethology*, 100, s.139-157.
- WEBB, Ben ve John Gountas (2006), "An Integrative Model of Brand Personality, Self-concept And Consumer Personality Orientations", ANZMAC Conference, 4-6 December 2006, Brisbane Queensland.

- WEINBERG, Robert S. ve Daniel Gould (2007), *Foundations of Sport And Exercise Psychology*, Fourth Edition, Human Kinetics, USA, s. 84.
- WILLIAMS, Stacey L. ve Kristin D. Mickelson (2004), “The Nexus of Domestic Violence And Poverty-Resilience in Women’s Anxiety”, *Violence Against Women*, Vol.10, No.3, s.283-293.
- WONG, Edward Yui-tim (2001), “The Chinese at Work: Collectivism or Individualism”,
http://www.library.in.edu.hk/etext/hkibs/hkw_0040.pdf, 09.03.2010.
- WONGPAKARAN, Nahathai ve Tinakon Wongpakaran (2010), “The Thai Version of The PSS-10: An Investigation of Its Psychometric Properties”, *BioPsychoSocial Medicine*, 4:6.
- WU, Wei, Edith Yuen ve Jonathan Jianhua Zhu (2001), “Individualism-Collectivism And Conflict Resolution Styles: A Cross-cultural Study of Managers in Singapore”,
<http://www.justice.gov/adr/events/Materials.Nov19.0106.pdf>, 13.02.2010.
- WU, Ming-Yi (2009), “Sex, Gender Values, And Expected Leadership Conflict Management Styles in The Taiwanese Public Relation Field”, *China Media Research*, 5 (2), s.89-96.
- WYLIE, Ruth (1979), *The Self-Concept: Theory and Research on Selected Topics*, Vol.2, Lincoln, University of Nebraska Press.
- XIE, Dong, Frederick T. L. Leong ve Shoudung Feng (2008), “Culture-specific Personality Correlates of Anxiety Among Chinese And Caucasian College Students”, *Asian Journal of Social Psychology*, 11, s.163-174.
- YAĞIŞAN, Nihan, Ali Murat Sünbül ve Özgül Bike Yücalan (2006), “Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar ve Diğer Bölüm Öğrencilerinin Benlik İmgesi ve Denetim Odaklarının Karşılaştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, s.595-609.

- YALÇIN, Azmi ve A. Esmeray Yoğun-Erçen (2004), “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), s.201-217.
- YAMAN, Çetin, Ömer Teşneli, Salih Koşu, Nesim Yalvarıcı, Mikail Tel ve Nuran Gelen (2008), “Elit Seviyedeki Değişik Spor Branşlarının Fiziksel Benlik Algısı Üzerine Etkisi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- YAMAN, Erkan ve Sinan Türker (2011), “İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 23, s.1-11.
- YEDİKARDAŞLAR, Ceyda (2009), *Hemşirelerin Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekanın Rolü*, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- YENİÇERİ, Neşe, Vildan Mevsim, Nilgün Özçakar, Sema Özcan, Dilek Güldal ve Okay Başak (2007), “Tıp Eğitimi Son Sınıf Öğrencilerinin Gelecek Meslek Yaşamları İle İlgili Yaşadıkları Anksiyete İle Sürekli Anksiyetelerinin Karşılaştırılması”, *DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s.19-24.
- YILDIRIM, Serap ve Ayça Gürkan (2007), “Müziğin, Kemoterapi Yan Etkilerine ve Kaygı Düzeyine Etkisi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, s.37-45.
- YILDIRIM, Ali, Murat Aksu, İlhan Çetin, Abdulkadir Geylani Şahan (2009), “Tokat İli Merkezinde Çalışan Hekimlerin Tıbbi Uygulama Hataları İle İlgili Bilgi, Tutum ve Davranışları”, *Cumhuriyet Tıp Dergisi*, 31, s.356-366.
- YILDIRIM, Fatma ve İnci Özgür İlhan (2010), “Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), s.301-308.
- YILDIZ, Aynur (2006), *Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire, Ebe ve Sağlık Memurlarının Benlik Saygısı ve Atılganlık Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, İstanbul.

- YILDIZ, Murat, Abdülvahid Sezen ve İlker Yenen (2007), “İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinde Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Akademik Güdülenmeler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *D.E.Ü İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı XXV, s.213-239.
- YU, Tong ve Guo-Ming Chen (2008), “Intercultural Sensitivity And Conflict Management Styles in Cross-cultural Organizational Situations”, *Intercultural Communication Studies*, 17 (2), s.149-161.
- YÜKSEK-ÖZDEMİR, Aslı ve Ali Özdemir (2007), “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, s.393-410.
- YÜRÜR, Şenay (2009), “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s.23-42.
- YÜRÜR, Şenay ve Hasan Soygüzel (2010), “Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri İle Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi”, *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.31-47.
- ZAVOS, Helena M. S., Frühling V. Rijdsdijk, Alice M. Gregory ve Thalia C. Eley (2010), “Genetic Influences on The Cognitive Biases Associated With Anxiety And Depression Symptoms in Adolescents”, *Journal of Affective Disorders*, 124, s.45-53.
- ZEIGLER-HILL, Virgil, C. Brendon Clark ve Jessica D. Pickard (2008), “Narcissistic Subtypes And Contingent Self-esteem-Do All Narcissists Base Their Self-esteem on The Same Domains?”, *Journal of Personality*, 74:4, s.753-774.
- ZELDOW, Peter B. ve David C. Clark (1989), “Depression in Medical Students-Reply”, *The Journal of The American Medical Association*, 261(14).
- ZHOU, Xingue, Qian Xu, Cándido J. Inglés, Maria D. Hidalgo ve Annette M. La Greca (2008), “Reliability And Validity of The Chinese Version of The Social Anxiety

Scale For Adolescents”, *Child Psychiatry And Human Development*, 39, s.185-200.

EKLER

EK 1 : Sosyo-Demografik Bilgiler

1.Cinsiyetiniz

- Erkek Kadın

2.Medeni Durumunuz

- Evli Evli Değil

3.Çocuk Durumu

- Çocuklu Çocuksuz

4.Yaşınız

- 25 yaş altı 25-34 arası 35-44 arası 45-54 arası 55 ve üzeri

5.Eğitim Durumunuz

- Lise Yüksekokul Üniversite Lisansüstü

6.Günde Ortalama Çalışma Süresi

- 8 saat ve daha az 9 saat ve üzeri

7.Meslekte Toplam Çalışma Süreniz

- 4 yıl ve daha az 5-9 yıl 10-14 yıl 15-19 yıl 20 yıl ve üzeri

8.Statünüz

Öğretim Üyesi Dr.(Lütfen akademik unvanınızı belirtiniz).....

Uzman Dr Asistan Dr. Pratisyen Dr. Sözleşmeli Hemşire

Kadrolu Hemşire

EK 2 : Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)

Akranlarımızla (Sizinle aynı statüde olan ekip arkadaşlarımız) aranızdaki anlaşmazlıkları nasıl çözdüğünüzü ifade etmek için aşağıdaki maddeleri okuyunuz ve her bir madde için size en uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1.Kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmak için sorunu akranlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım. | | | | | |
| 2.Akranlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım. | | | | | |
| 3.Akranlarımla uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım. | | | | | |
| 4.Akranlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım. | | | | | |
| 5.Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için akranlarımla işbirliği yapmaya çalışırım. | | | | | |
| 6.Akranlarımdan farklı olan yanlarımı açıkça ortaya koymaktan kaçınırım. | | | | | |
| 7.İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya çalışırım. | | | | | |
| 8.Fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım. | | | | | |
| 9.Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım. | | | | | |
| 10.Akranlarımla isteklerini genelde yerine getiririm. | | | | | |
| 11.Akranlarımla isteklerine genelde hayır diyemem. | | | | | |
| 12.Akranlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum. | | | | | |

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri'nin (ROCI-II) devamı

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 13.Akranlarıma genellikle tavizkar davranırım. | | | | | |
| 14.Çıkmazları aşmak için genellikle orta bir yol öneririm. | | | | | |
| 15.Uzlaşmaya varmak için akranlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım. | | | | | |
| 16.Akranlarımla ters düşmekten kaçınırım. | | | | | |
| 17.Akranlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım. | | | | | |
| 18.Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım. | | | | | |
| 19.Genellikle akranlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim. | | | | | |
| 20.Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum. | | | | | |
| 21.Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine kararlı bir şekilde düşerim. | | | | | |
| 22.Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım. | | | | | |
| 23.İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretmek için akranlarımla işbirliği yaparım. | | | | | |
| 24.Akranlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım. | | | | | |
| 25.Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım. | | | | | |
| 26.Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için akranlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım. | | | | | |
| 27.Akranlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım. | | | | | |
| 28.Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için akranlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim. | | | | | |

EK 3 : Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyarak, kendinizi nasıl hissettiğinizi her bir madde için seçeneklerden en uygun olan bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katlıyorum | Kesinlikle Katlıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-----------------------|
| 1.Kendimi en az diğer insanlar kadar değerli buluyorum. | | | | |
| 2.Bazı olumlu özelliklerim olduğunu düşünüyorum. | | | | |
| 3.Genelde kendimi başarısız bir kişi olarak görme eğilimindeyim. | | | | |
| 4.Ben de diğer insanların birçoğunun yapabildiği kadar bir şeyler yapabilirim. | | | | |
| 5.Kendimde gurur duyacak fazla bir şey bulamıyorum. | | | | |
| 6.Kendime karşı olumlu bir tutum içindeyim. | | | | |
| 7.Genel olarak kendimden memnunum. | | | | |
| 8.Kendime karşı daha fazla saygı duyabilmeyi isterdim. | | | | |
| 9.Bazen kesinlikle kendimin bir işe yaramadığımı düşünüyorum. | | | | |
| 10.Bazen kendimin hiç de yeterli bir insan olmadığımı düşünüyorum. | | | | |

EK 4 : Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Envanteri (STAI)

EK 4a-STAI Form TX-1 : Aşağıda, kişilerin kendilerine ait duygularını anlatmada kullandıkları ifadeleri dikkatlice okuyarak, **o anda** nasıl hissettiğinizi her bir ifade için en uygun bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

| | Hiç | Biraz | Çok | Tamamıyla |
|--|-----|-------|-----|-----------|
| 1.Şu anda sakinim | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 2.Kendimi emniyette hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 3.Şu anda sinirlerim gergin. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 4.Pişmanlık duygusu içindeyim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 5.Şu anda huzur içindeyim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 6.Şu anda hiç keyfim yok. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 7.Başıma geleceklerden endişe ediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 8.Kendimi dinlenmiş hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 9.Şu anda kaygılıyım. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 10.Kendimi rahat hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 11.Kendime güvenim var. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 12.Şu anda asabım bozuk. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 13.Çok sinirliyim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 14.Sinirlerimin çok gergin olduğunu hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 15.Kendimi rahatlamış hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 16.Şu anda halimden memnunum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 17.Şu anda endişeliyim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 18.Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 19.Şu anda sevinçliyim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 20.Şu anda keyfim yerinde. | (1) | (2) | (3) | (4) |

EK 4b-STAI Form TX-2 : Aşağıda, kişilerin kendilerine ait duygularını anlatmada kullandıkları ifadeleri dikkatlice okuyarak, genel olarak nasıl hissettiğinizi her bir ifade için en uygun bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

| | Hemen hiçbir zaman | Bazen | Çok zaman | Hemen her zaman |
|--|--------------------|-------|-----------|-----------------|
| 21.Genellikle keyfim yerindedir. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 22.Genellikle çabuk yorulurum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 23.Genellikle kolay ağlarım. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 24.Başkaları kadar mutlu olmak isterim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 25.Çabuk karar veremediğim için fırsatları kaçıırım. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 26.Kendimi dinlenmiş hissedirim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 27.Genellikle sakin, kendime hakim ve soğukkanlıyım. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 28.Güçlüklerin yenemeyeceğim kadar biriktiğini hissedirim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 29.Önemsiz şeyler hakkında endişelenirim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 30.Genellikle mutluyum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 31.Herşeyi ciddiye alır ve etkilenirim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 32.Genellikle kendime güvenim yoktur. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 33.Genellikle kendimi emniyette hissedirim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 34.Sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 35.Genellikle kendimi hüznü hissedirim. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 36.Genellikle hayatımdan memnunum. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 37.Olur olmaz düşünceler beni rahatsız eder. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 38.Hayal kırıklıklarını öylesine ciddiye alırım ki hiç unutamam. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 39.Aklı başında ve kararlı bir insanım. | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 40.Son zamanlarda kafama takılan konular beni tedirgin eder. | (1) | (2) | (3) | (4) |

EK 5: Nitel Araştırma Formu

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Daha önce bir meslektaşınızla yaşamış olduğunuz bir çatışma, o meslektaşınızla daha sonraki çatışmalarda davranışlarınızı nasıl etkiler?
.....
.....
2. Genel olarak bir eleştiri ile karşılaştığınızda tepkiniz nasıl olur? Neden?
.....
.....
3. Mesleki açıdan kaygılı olduğunuz ya da olmadığınız durumlar nelerdir?
.....
.....
4. Meslektaşlarınızla olan çatışmalarınızda, mutlaka her iki tarafın da ihtiyaçları da karşılanmalı mı, yoksa durumun gereklerine göre daha esnek mi hareket edilmelidir? Zaman esasına göre değerlendiriniz.
 1. Kişisel ilişkilerde, çatışmayı çözmek için yeterli zaman varsa;
.....
 2. Hasta tedavisi konusunda, çatışmayı çözmek için fazla zaman yoksa ve hızlı karar vermek gerekiyorsa;
.....
5. Eklemek istedikleriniz

ÖZGEÇMİŞ

1970 Ankara doğumlu Tülin TUNÇ, 1991 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü birincilikle bitirmiştir. 1992-2006 yılları arasında T.C Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'nda sırasıyla 'Uzman Yardımcısı' ve 'Uzman' olarak görev yapmıştır. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Aynı zamanda 1995-1999 yılları arasında Türk Milli Taekwondo takımında sporcu olarak bulunmuş olup, Türkiye ve Avrupa Şampiyonaları'nda birçok madalya kazanmıştır. İyi derecede İngilizce bilen Tülin TUNÇ evli ve iki çocuk (ikiz) annesidir.