

# Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği

Tülin TUNÇ\*  
Rana KUTANİS\*\*

## ÖZET

*Bu araştırmanın ana amacı; benlik saygısının bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stillerinin her biri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Benlik saygısı ile her bir çatışma yönetim stili arasındaki ilişkileri ve katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları belirlemek de alt amaçlardır. Bir üniversite hastanesinde görev yapan 267 hekime, nicel yöntem bağlamında anket formu uygulanmıştır. Katılımın gönüllülük esasına göre belirlendiği çalışmada, geri dönen ve analize dahil edilen anket sayısı 183 olup, geri dönüş oranı % 68.54'tür. Katılımcıların anket formundaki 'Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)' ve 'Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)'ni doldurmaları ile elde edilen nicel veriler analiz edilmiştir.*

*Elde edilen bulgulara göre; cinsiyet, medeni durum, yaş, meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) ve statü değişkenleri açısından, katılımcıların bazı çatışma yönetim stillerinde farklılıklar olduğu; benlik saygısının bütünleştirme, kaçınma ve uyma stilleri ile ilişkili bulunduğu; ayrıca, bu stilleri etkilediği ortaya konmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Benlik Saygısı, Çatışma Yönetim Stilleri, Hastane, Hekim

## The Effect of Self-Esteem On Conflict Management Styles: The Case of A University Hospital

### ABSTRACT

*The main purpose of this study is to determine the effects of self-esteem on each conflict management styles referred as integrating, avoiding, dominating, and obliging. The sub-purposes of this study are to determine the relationships between self-esteem and each conflict management styles and differences between conflict management styles according to some socio-demographic characteristics of the participants. Study questionnaires which include quantitative components were distributed to 267 physicians who are working at a university hospital. In this study, participation was voluntary and 183 of those 267 subjects returned the questionnaires with a response rate of 68.54%. The quantitative data was constituted of 'Rahim's Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)', and 'Rosenberg Sel-Esteem Scale (RSES)' analyzed.*

*Study results demonstrated that there were significant differences in some conflict management styles among study groups according to gender, marital status, age, years of work experience, and work status; there were relationships between self-esteem and integrating, avoiding, and obliging; additionally, self-esteem affected these styles.*

**Key Words:** Self-Esteem, Conflict Management Styles, Hospital, Physician

\* Öğr. Gör. Dr., Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tunc.tulin@gmail.com

\*\* Prof. Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, rkutanis@sakarya.edu.tr

## I. GİRİŞ

Çatışma sosyal yaşamda yaygın ve iş örgütlerinde merkezi rol oynayan, kaçınılmaz ve doğal bir olgudur. 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 girdikleri zaman yaşanan bir olgu (Roloff 1987); bir birey ya da grubun, karşılıklı bağımlı olduğu diğer birey ya da grubun kendi inançları, değerleri veya gerçeklik algıları ile çeliştiğini algıladığında başlayan bir süreç (Dijkstra et al. 2005) şeklinde tanımlanmıştır. Tjosvold (2008)da çatışmayı, kıt kaynaklar, amaç farklılıkları ve engellenmeyi içeren, birbirleriyle çelişkili çıkarlar açısından tanımlamakla birlikte, çatışmanın sadece rekabetçi, negatif ilişkili amaçları içerdiğini ileri sürmeyen tanımlara da ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Tjosvold'a (2008) göre, gerçekte çatışmanın rekabetçi olduğunu varsayan insanlar, büyük olasılıkla bu çatışmaları yönetmede yapıcı yollar geliştiremezler. Dolayısıyla bu ifadede, çatışmanın sadece yıkıcı değil, yapıcı bir yönünün olduğunu yansımalarını da görmek mümkündür.

Çatışmanın örgütler için zararlı ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir olgu olduğunu öngören geleneksel çatışma anlayışının yerini, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve örgüt için fonksiyonel olan ve olmayan yönleri bulunduğunu ifade eden modern bakış açısına bırakması, örgütleri çatışma çözümü anlayışından uzaklaştırarak çatışma yönetimi anlayışına yöneltmiştir. Buna göre 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 çatışma doğasını kavramaları, kabullenmeleri ve kişisel saldırılar, ırksal uyumsuzluk gibi negatif tepkilerden kaynaklanan (Rahim 2001) duygusal çatışmaları elimine ederek, üstlenilen görevin esasından köken alan (Rose et al. 2007:121) niteliksel çatışmaları optimum düzeyde tutabilmeleri için çatışma yönetim stillerini öğrenmek üzere eğitilmeleri önemli görünmektedir.

Rahim ve Bonoma (1979) ve Rahim (1983), kişiler arası çatışma yönetim stillerini; 'kendine ilgi' ve 'başkalarına ilgi' olarak ifade edilen iki temel boyut üzerinde sınıflandırmışlardır. Çatışma boyunca bireyin motivasyonel yönelimini betimleyen bu iki boyutun kombinasyonu, çatışma yönetiminin beş özel stilini ortaya koymaktadır ki bu stiller (Rahim et al. 2002);

1. Bütünleştirme: 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 birlikte incelenmesini gerektiren kazan-kazan stildir.
2. Uyuma: 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, yüzleşme, boyun eğme ya da kaybet-kazan stili olarak da adlandırılır.
3. Hükmetme: Bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Bu stil; kazan-kaybet yönelimi ile ya da bir diğerinin durumunu zorlayan davranışlarla karakterizedir.

4. Kaçınma: 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.
5. Uzlaşma: 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 karşılıklı paylaşım içerir ve bir orta nokta arayışı anlamına gelebilir.

Çalışma koşulları ve nöbetler ile birlikte değerlendirildiğinde, riskli ve yorucu bir şekilde, uzun süreler boyunca çalışan hekimlerin hasta muayene etme ve ameliyat yapma görevlerinin dışında bilimsel araştırma, eğitim, idari ve akademik görevler gibi ek sorumlulukları bulunmaktadır. İnsan yaşamı kurtarmak gibi kutsal ve büyük sorumluluk gerektiren bir mesleği yerine getiren hekimler, bir yandan mesleki bilgilerini güncel tutmak, araştırma yapmak ve uygulamak, diğer yandan ise olumsuz çalışma koşulları, fiziki faktörler ve ilişkisel problemler ile uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda, 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, Erigüç 2006). 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 diğerleri 2008), hem psikolojik hem de fiziksel stresi aynı anda yaşamaktadırlar. Ayrıca en karmaşık örgütler arasında yer alan hastanelerde (Akca, Erigüç 2006) sağlık ve iyileştirici bakım sağlamak, diğer profesyoneller ile işbirliği ve birlikte çalışmayı gerektirdiğinden, böylesi bir ortamda çatışma çok faktörlü ve endemiktir (Skjørshammer, Hofoss 1999). Birbirleri ile yakın bir şekilde çalışan ve kişisel ilişkilere sahip grupların, anlaşmazlık boyunca bütün hassasiyetleri harekete geçmektedir (Cavanagh 1991). Bu bağlamda, tıbbi çalışmanın belirsizliği, disiplinler arası doğası ve tedavi sürecinin karşılıklı bağımlı yapısı dolayısıyla, hekimlerin de iş ortamında çatışma potansiyelleri yüksektir (Skjørshammer, Hofoss 1999). Bununla birlikte, değişik çerçeve ya da bakış açılarına sahip olmalarına rağmen sağlık çalışanlarının ortak amacı, hasta 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 dolaylı olarak bunun acısını çeker (Ahuja, Marshall 2003). Yüksek kaliteli bakım, tıbbi uzmanlığın yanı sıra; iletişim, empati, dinlemeye istekli olma, ortak amaçlar, problemleri çözmede alternatif yollar bulma gibi süreç becerilerine de bağlıdır. Bu becerilerin bütünleştirilmesinde başarısız olunması sadece verilen hizmetlerin etkinliğini engellemez; ayrıca, hastanın tedavi sonuçlarına da zarar verir (Skjørshammer, Hofoss 1999). Sağlık ekibinin lideri olarak hekimlerin de hastanın etkin tedavisine, bakım hizmetlerinin iyileştirilebilmesi için daha çok araştırma yapmaya, eğitime odaklanarak mesleklerinin profesyonel gereklerini yerine getirebilmeleri için, bireysel önceliklere dayanan rekabetçi yaklaşım ile yıkıcı çatışma yerine, işbirliği yaklaşımı ile yapıcı çatışmaların güçlendirilmeleri önemlidir (Orchard et al. 2005).

Yerli ve yabancı yazında, çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Yabancı yazında, Cavanagh (1991), hemşirelerin tercih ettikleri çatışma yönetim stillerini; Brahnam ve diğerleri (2005), bilgi sistemleri profesyonellerinde, çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıklarını; Reich ve diğerleri (2007), beş çatışma yönetim stiline yaygınlığını ve bu stiller arasındaki ilişkileri, hekim, hemşire, eczacı, terapist ve idari personelden oluşan bir grupta incelemiştir. Yerli yazında ise, Yüksek Özdemir ve Özdemir (2007), bireylerin duygusal zeka boyutları ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri

arasındaki ilişkileri; Erkuş ve Tabak (2009), savunma sanayi işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin çatışma yönetim stillerine etkisini araştırmışlardır.

Türkçe’de ‘özsaygı’ ve ‘kendilik saygısı’ olarak da ifade edilen benlik saygısı; bireyin kendisine yönelik olarak geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum (Rosenberg 1965); kendisine ilişkin yaptığı pozitif ya da negatif sübjektif değerlendirmeler ve yargılar (Kundu, Rani 2007); kendi benliğini duygusal ya da değerlendirmeci takdiri (Neiss et al. 2002) şeklinde tanımlanmıştır. Kronolojik olarak bakıldığında, tümünün ortak noktası ‘sübjektif değerlendirmeler’ olan benlik saygısı tanımlarının, önceleri tutumlara odaklandıkları; daha sonra, duygular, değerler ve yargıların da vurgulanması ile bilişsel karşılaştırmalar temeline oturtulduğunu ifade etmek mümkündür. Bu tanımlar, esasen bireylerin kendi benlikleri ile ilgili olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri içermeleri dolayısıyla çift kutupludur. 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 değerlendirmesi (Baumeister et al. 2003; Kundu, Rani 2007), bireyin kendisini tümüyle kabul etmesi, değer vermesi ve güvenmesi olarak tanımlanır (Salmivalli et al. 1999). Düşük benlik saygısı ise, bireyin kendisini olumsuz değerlendirmesini ifade eder (Baumeister et al. 2003). Eğer bir birey; yaşamın zorlukları ile yüzleşmede kendisini yetersiz hissediyorsa, temel olarak özgüven ve saygıdan yoksunsa, diğerlerinin sevgi ve saygısını hak etmediğini düşünüyorsa, iddialı düşünceler, istekler ve ihtiyaçlardan korkuyorsa, düşük benlik saygısı söz konusudur (Branden 1994). Öte yandan, benlik saygısının düzeyi ile etkileri arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Buna göre yazında yüksek benlik saygısının; pozitif duygulanım, daha net bir benlik kavramı (Kundu, Rani 2007), akılcılık, sezgisellik, değişiklikleri yönetebilme becerisi, işbirlikçilik (Branden 1994), benlik imajı tehditlerine karşı esnek olma ve geribildirim bir tehditten çok bir meydan okuma olarak algılama (Kundu, Rani 2007), baş etme mekanizmalarının geliştirilmesi (Neiss et al. 2002), önemli yaşam görevlerinde başarılı olma (Campbell, Foster 2006), yeterli sosyal ağlar (Neiss et al. 2002) ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Düşük benlik saygısının ise; mental rahatsızlıklar, psikolojik sağlığın azalması (Knapen et al. 2005), depresyon ve kaygı (Neiss et al. 2002; Knapen et al. 2005; Raevuori et al. 2007), başkalarına karşı korku, düşmanlık, bilinmeyen korkusu, rasyonel olmama, katılık, uygun olmayan uyum ya da uygun olmayan isyankarlık, çok fazla yumuşak başlılık ya da aşırı denetimci davranışlar (Branden 1994), kararsızlık, 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, geribildirimde hata bulmaya yönelik olduğuna inanma ve daha duyarlı olma (Duffy et al. 2000), yalnızlık (Neiss et al. 2002), yeme bozuklukları (Raevuori et al. 2007) ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Literatürde benlik saygısı ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Yabancı yazında Raevuori ve diğerleri (2007), ikizlerden oluşan bir örnekleme benlik saygısı üzerindeki genetik ve çevresel etkileri; Garaigordobil ve Bernarás (2009), görme engelli olan ve olmayan katılımcılardan oluşan bir örnekleme benlik saygısını, benlik kavramını, kişilik özelliklerini ve psikopatolojik semptomları incelemişlerdir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise, hemşire örneklemlerinde benlik saygısını inceleyen bazı araştırmalar bulunmaktadır. Hemşirelik öğrencilerinden oluşan örneklemlerde; Özkan ve Özen (2008) boyun eğici davranış tutumu ve benlik saygısı ilişkilerini; Karadağ ve diğerleri (2008) benlik saygısını etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yıldız (2006) ise, birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire, ebe ve sağlık memurlarının benlik saygısını ve atılganlık düzeylerini belirlemişlerdir.

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatürdeki çalışmalarda, çeşitli örneklemlerde hem benlik saygısının hem de çatışma ve çatışma yönetimi konularının ayrı ayrı incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte, benlik saygısı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri ve benlik saygısının her bir çatışma yönetim stili üzerindeki etkilerini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Oysa bireylerin çatışma davranışlarını etkileyen faktörlerin ortaya konması, çatışma yönetiminden beklenen sonuçlara ulaşmada önemli görülmektedir. Bu bağlamda benlik kavramının merkezi unsuru olan benlik saygısının, diğer davranışları olduğu gibi, çatışma yönetimi davranışını da etkileyebileceği düşünülebilir.

Birçok stres faktörü ile karakterize olan ve insan yaşamını kurtarma gibi son derece önemli bir görevin üstlenildiği hastane örgütlerinde, hekimlerin kendi meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stilleri etkileyen faktörler dolaylı da olsa nihai olarak tedavi sonuçları üzerinde etkilidir. Bu durumda, yazında bu alandaki eksikliği gidermek için gerçekleştirilen bu araştırmanın ana amacı; benlik saygısının, bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stillerinin her biri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Benlik saygısı ile her bir çatışma yönetim stili arasındaki ilişkileri ve katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak da araştırmanın alt amaçlarıdır. Bu bağlamda, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır:

1. Cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) ve statü değişkenlerine göre, katılımcıların çatışma yönetim stilleri arasında farklılık var mıdır?
2. Katılımcıların benlik saygısı düzeyleri ile bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma çatışma yönetim stilleri arasında ilişki var mıdır? Eğer varsa, bu ilişkinin yönü ve şiddeti nedir?
3. Katılımcıların tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır? Eğer varsa, bu ilişkilerin yönü ve şiddeti nedir?
4. Katılımcıların benlik saygısı düzeyleri, bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stillerini etkilemekte midir?

## III. YÖNTEM

### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, bir kamu üniversitesi hastanesinde görev yapan 24 profesör, 33 doçent, 36 yardımcı doçent, 2 uzman ve 172 asistan unvanlarına sahip toplam 267 hekim üzerinde yürütülmüştür. Toplam 267 anketin 183'ü geri dönmüştür. Bu anketlerin 8'i profesör, 12'si doçent, 16'sı yardımcı doçent doktorlara aittir. Anket geri dönüş oranı %68.54'tür. Araştırmanın analizine 183 katılımcının tamamı dâhil edilmiştir. Örneklem %54.6'sı erkek, %51.4'ü evli, %74.3'ü 26-35 yaş arası, %48.6'sı meslekte toplam 4 yıl ve daha az kıdemli, %80.3'ü asistan, %19.7'si ise öğretim üyesi statüsünde hekim olarak görev yapmaktadır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

*Sosyo-Demografik Bilgiler:* Anket formunun yazarlar tarafından hazırlanan bu kısmında, katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) ve statü gibi sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır.

*Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği (RSES)*: Moris Rosenberg tarafından 1965 yılında geliştirilen ölçek; ‘benlik saygısı’, ‘kendilik kavramının sürekliliği’, ‘insanlara güvenme’, ‘eleştiriye duyarlılık’, ‘depresif duygulanım’, ‘hayalperestlik’, ‘psikosomatik bilgiler’, ‘kişilerarası ilişkilerde tehdit hissetme’, ‘tartışmalara katılabilme derecesi’, ‘ana-baba ilgisi’, ‘baba ile ilişki’ ve ‘psişik izolasyon’ olarak ifade edilen 12 alt ölçekte toplam 63 ifadeden oluşmaktadır. Bu araştırmada, 5’i olumlu 5’i olumsuz toplam 10 ifadeden oluşan ve bireyin bir insan olarak kendi değerliliğine ilişkin görüşlerini yansıtan genel benlik saygısını ölçen (Knapen et al. 2005) Benlik Saygısı Alt Ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 4’lü Likert tipi ölçek aracılığıyla verilir. Ölçeğin orijinal formunda (Rosenberg 1965) iç tutarlılık oranı 0.77, minimum tekrarlanabilirlik oranı ise en az 0.90 olarak belirlenmiştir.

Türkçe’ye Çuhadaroğlu (1986) tarafından uyarlanan ölçeğin geçerlilik-güvenilirlik çalışmalarında, geçerlilik oranı 0.71, test-tekrar test güvenilirlik oranı 0.75 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin bu çalışmada mevcut örneklem için Cronbach’s  $\alpha$  iç tutarlılık oranı 0.87’dir.

*Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II)*: Bu envanter, kişiler arası çatışmaları yönetmenin beş bağımsız stilini ölçmek üzere Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş popüler bir araçtır. Envanterde bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma şeklinde belirlenen 5 boyut ve 28 ifade bulunmaktadır (Brewer et al. 2002).

ROCI-II üç ayrı formdadır. ‘Form A’, örgüt üyelerinin üstleri, ‘Form B’ astları ve ‘Form C’ aynı düzeydeki akranları ile çatışmaları yönetmede kullandıkları stilleri ölçmektedir (Rahim 1983). Bu çalışmada, katılımcıların kendileri ile aynı düzeydeki meslektaşları ile çatışmaları odağa aldığından, ‘Form C’ kullanılmıştır. ROCI-II, uygun geçerlilik ve güvenilirlik oranlarına sahiptir (Rahim 2001). Envanterin orijinal formunda 5 alt ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik oranları 0.60 ile 0.83; iç tutarlılık oranları da 0.72-0.77 arasındadır. Türkçe’ye Kozan ve İltter (1994) tarafından çevrilen envanterin kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğu ortaya konmuştur. Cronbach’s  $\alpha$  güvenilirlik oranları; bütünleştirme için 0.71, hükmetme için 0.72, kaçınma için 0.70, uyma için 0.65 ve uzlaşma için 0.62 şeklindedir (Erkuş, Tabak 2009). Envanterin, bu araştırmada mevcut örneklem için Cronbach’s  $\alpha$  iç tutarlılık oranı bütünleştirme için 0.881, uyma için 0.90, hükmetme için 0.876, uzlaşma için 0.828 ve kaçınma için 0.926’dır.

#### IV. BULGULAR

Örneklemin RSES ve ROCI-II alt ölçeklerinin puan ortalamaları Tablo 1’de ve 2’de gösterilmiştir

**Tablo 1. Örneklemin RSES Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Ort.	Ss.
Benlik Saygısı	3.426	0.356

Ort.= Ortalama Ss.= Standart Sapma

RSES’in yüksek ve düşük benlik saygısını ayırt edecek kesin bir kesme noktası olmamakla beraber, 1.5-2.5 arası puanlar klinik kesme noktası olarak kabul edildiğinde (Strange et al. 2005), örneklemin benlik saygısı düzeyinin (Ort.=3.426, S=.356) yüksek olduğu düşünülebilir.

**Tablo 2. ROCI-II Alt Ölçekleri Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Ort.	Ss.
Bütünleştirme	4.3942	0.47633
Kaçınma	3.2395	0.882
Uyma	3.4791	0.732
Hükmetme	3.3945	0.777
Uzlaşma	4.3866	0.54070

Tablo 2’de ifade edilen sonuçlara göre; katılımcıların meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede en fazla bütünleştirme stilini (Ort.=4.3942, S=.47633) kullandıkları, bunu uzlaşma stilinin izlediği (Ort.=4.3866, S=.54070) belirlenmiştir. Katılımcıların en az tercih ettikleri stil ise kaçınmadır (Ort.=3.2395, S=.882).

Sosyo-demografik değişkenler açısından çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla; cinsiyet, medeni durum ve statü değişkenleri için ‘bağımsız örneklem için t testi’, yaş ve meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) değişkenleri için ise ‘one-way ANOVA’ uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3, 4, 5, 6 ve 7’de de görüldüğü gibi, elde edilen bulgular ‘Cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) ve statü değişkenlerine göre, katılımcıların çatışma yönetim stilleri arasında farklılık var mıdır?’ şeklinde ifade edilen araştırma sorusunu cevaplar niteliktedir. Buna göre;

- Cinsiyet değişkeni açısından; kaçınma ( $t=-2.673$ ,  $p<0.01$ ) ve hükmetme ( $t=3.406$ ,  $p<0.01$ ) stillerinde, katılımcıların puan ortalamaları arasında farklılık vardır. Kadınlar (Ort.=3.4277, S=0.88659) kaçınma stilini erkeklere göre (Ort.=3.0833, S=0.85165) daha fazla kullanmışlardır. Hükmetme stilinde ise tersi bir durum söz konusudur. Erkekler (Ort.=3.5680, S=0.79020) hükmetme stilini kadınlara (Ort.=3.1855, S=0.71280) daha fazla tercih etmişlerdir.

- Medeni durum değişkeni açısından; bütünleştirme stilinde ( $t=2.270$ ,  $p<0.05$ ) katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. Evliler (Ort.=4.4711, S=0.42203) bütünleştirme stilini evli olmayanlara (Ort.=4.3130, S=0.51772) daha fazla kullanmışlardır.

**Tablo 3. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Bütünleştirme Stili Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Bütünleştirme	
	Ort.	Ss.
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek (n=100)	4.3971	0.45338
Kadın (n=83)	4.3907	0.50536
	$t=0.091$ , $p=0.928$	
<b>Medeni Durum</b>		
Evli (n=94)	4.4711	0.42203
Evli Değil (n=89)	4.3130	0.51772
	$t=2.270$ , $p=0.024^*$	

**Tablo 3. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Bütünleştirme Stili Puan Ortalamaları (Devam)**

Değişken (n=183)	Bütünleştirme	
	Ort.	Ss.
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı (n=27)	4.2804	0.74808
26-35 yaş (n=136)	4.4181	0.40876
36 yaş ve üstü (n=20)	4.3857	0.44481
	F=0.944, p=0.391	
<b>Mes.Top.Çal.Süresi</b>		
4 yıl ve altı (n=89)	4.4350	0.51188
5-9 yıl (n=60)	4.3524	0.45970
10 yıl ve üstü (n=34)	4.3613	0.40747
	F=0.636, p=0.531	
<b>Statü</b>		
Asistan Dr. (n=147)	4.4111	0.49059
Öğr.Üyesi Dr.(n=36)	4.3254	0.41208
	t=0.967, p=0.335	

\*p&lt;0.05

**Tablo 4. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Kaçınma Stili Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Kaçınma	
	Ort.	Ss.
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek (n=100)	3.0833	0.85165
Kadın (n=83)	3.4277	0.88659
	t=-2.673, p=0.008*	
<b>Medeni Durum</b>		
Evli (n=94)	3.2553	0.91179
Evli Değil (n=89)	3.2228	0.85463
	t=0.248, p=0.804	
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı (n=27)	3.3395	0.90403
26-35 yaş (n=136)	3.2672	0.86550
36 yaş ve üstü (n=20)	2.9167	0.94048
	F=1.590, p=0.207	
<b>Mes.Top.Çal.Süresi</b>		
4 yıl ve altı (n=89)	3.4213	0.87078
5-9 yıl (n=60)	3.1167	0.86809
10 yıl ve üstü (n=34)	2.9804	0.85847
	F=4.072, p=0.019*	
<b>Statü</b>		
Asistan Dr. (n=147)	3.2438	0.87178

\*p&lt;0.05



**Tablo 4. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Kaçınma Stili Puan Ortalamaları (Devam)**

Değişken (n=183)	Kaçınma	
	Ort.	Ss.
Öğr.Üyesi Dr.(n=36)	3.2222	0.93605
	t=0.131, p=0.896	

**Tablo 5. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Uyma Stili Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Uyma	
	Ort.	Ss.
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek (n=100)	3.4133	0.68758
Kadın (n=83)	3.5582	0.77975
	t=-1.335, p=0.183	
<b>Medeni Durum</b>		
Evli (n=94)	3.5284	0.70780
Evli Değil (n=89)	3.4270	0.75794
	t=0.936, p=0.351	
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı (n=27)	3.5432	0.84554
26-35 yaş (n=136)	3.5294	0.68969
36 yaş ve üstü (n=20)	3.0500	0.74946
	F=3.984, p=0.020*	
<b>Mes.Top.Çal.Süresi</b>		
4 yıl ve altı (n=89)	3.5880	0.73645
5-9 yıl (n=60)	3.4278	0.72575
10 yıl ve üstü (n=34)	3.2843	0.70296
	F=2.369, p=0.096	
<b>Statü</b>		
Asistan Dr. (n=147)	3.5147	0.74738
Öğr.Üyesi Dr.(n=36)	3.3333	0.65707
	t=1.335, p=0.184	

\*p&lt;0.05

**Tablo 6. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Hükmetme Stili Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Hükmetme	
	Ort.	Ss.
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek (n=100)	3.5680	0.79020
Kadın (n=83)	3.1855	0.71280
	t=3.406, p=0.001*	
<b>Medeni Durum</b>		
Evli (n=94)	3.4340	0.76405
Evli Değil (n=89)	3.3528	0.79431
	t=0.705, p=0.482	
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı (n=27)	3.2148	0.89258

**Tablo 6. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Hükmetme Stili Puan Ortalamaları (Devam)**

Değişken (n=183)	Hükmetme	
	Ort.	S
<b>Yaş</b>		
26-35 yaş (n=136)	3.4353	0.74710
36 yaş ve üstü (n=20)	3.3600	0.82488
	F=0.926, p=0.398	
<b>Mes.Top.Çal.Süresi</b>		
4 yıl ve altı (n=89)	3.2854	0.81513
5-9 yıl (n=60)	3.6200	0.67968
10 yıl ve üstü (n=34)	3.2824	0.77556
	F=3.869, p=0.023*	
<b>Statü</b>		
Asistan Dr. (n=147)	3.3986	0.78356
Öğr.Üyesi Dr.(n=36)	3.3778	0.76461
	t=0.144, p=0.886	

\*p&lt;0.05

**Tablo 7. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Uzlaşma Stili Puan Ortalamaları**

Değişken (n=183)	Uzlaşma	
	Ort.	Ss.
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek (n=100)	4.3350	0.54265
Kadın (n=83)	0.4488	0.53499
	t=-1.421, p=0.157	
<b>Medeni Durum</b>		
Evli (n=94)	4.4202	0.49759
Evli Değil (n=89)	4.3511	0.58353
	t=0.863, p=0.389	
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı (n=27)	4.4167	0.75320
26-35 yaş (n=136)	4.4044	0.48502
36 yaş ve üstü (n=20)	4.2250	0.56720
	F=1.009, p=0.367	
<b>Mes.Top.Çal.Süresi</b>		
4 yıl ve altı (n=89)	4.5309	0.54723
5-9 yıl (n=60)	4.3083	0.38885
10 yıl ve üstü (n=34)	4.1471	0.64584
	F=7.656, p=0.001*	
<b>Statü</b>		
Asistan Dr. (n=147)	4.4269	0.54286
Öğr.Üyesi Dr.(n=36)	4.2222	0.50631
	t=2.053, p=0.041*	

\*p&lt;0.05

- Yaş değişkeni açısından; uyma stilinde ( $t=3.984$ ,  $p<0.05$ ) katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. Tukey testi sonuçlarına göre; 26-35 yaş grubundakiler (Ort.=3.5294, S=0.68969) uyma stilini; 36 yaş ve üstündekilere (Ort.=3.0500, S=0.74946) göre daha fazla kullanmışlardır. 25 yaş ve altındakiler (Ort.=3.5432, S=0.84554), 26-35 yaş ve 36 yaş ve üstü katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p\geq 0.05$ ).
- Meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) değişkeni açısından; kaçınma ( $F=4.072$ ,  $p<0.05$ ), hükmetme ( $F=3.869$ ,  $p<0.05$ ) ve uzlaşma ( $F=7.656$ ,  $p<0.05$ ) stillerinde katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre, kaçınma stilini 4 yıl ve altı kıdemliler (Ort.=3.4213, S=0.87078), 10 yıl ve üstü kıdemlilere (Ort.=2.9804, S=0.85847) daha fazla tercih etmişlerdir. Hükmetme stilini 5-9 yıl arası kıdemliler (Ort.=3.6200, S=0.67968), 4 yıl ve altı kıdemlilere (Ort.=3.2854, S=0.81513) göre daha fazla kullanmışlardır. Öte yandan 4 yıl ve altı kıdemlilerin (Ort.=4.5309, S=0.54723) uzlaşma stilini 5-9 yıl arası kıdemlilere (Ort.=4.3083, S=0.38885) ve 10 yıl ve üstü kıdemlilere (Ort.=4.1471, S=0.64584) göre daha fazla tercih etmişlerdir. 5-9 yıl arası kıdemliler ile 10 yıl ve üstü kıdemlilerin puan ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p\geq 0.05$ ).
- Statü değişkeni açısından; uzlaşma stilinde katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ( $t=2.053$ ,  $p<0.05$ ). Buna göre, asistan statüsündeki hekimler (Ort.=4.4269, S=0.54286) uzlaşma stilini, öğretim üyesi statüsündeki hekimlere (Ort.=4.2222, S=0.50631) göre daha fazla tercih etmişlerdir.

#### 4.2. Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların benlik saygısı düzeyleri, bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stillerini etkilemekte midir?’ şeklinde ifade edilen araştırma sorusunu cevaplamak, bir başka deyişle, benlik saygısının, çatışma yönetim stillerinin ayrı ayrı her birinde toplam varyansın ne kadarını açıkladığını belirlemek için ‘basit doğrusal regresyon analizi’ kullanılmıştır. Modelde bağımsız değişken benlik saygısı, bağımlı değişkenler ise bütünleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma olarak ifade edilen çatışma yönetim stilleridir. Elde edilen bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stillerini Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	Sabit Değer	B	Beta	t	p
	Bütünleştirme	3.106	0.376	0.282	3.948	0.000*
	Kaçınma	5.013	-0.518	-0.209	-2.879	0.004*
Benlik Saygısı	Uyma	5.284	-0.527	-0.257	-3.572	0.000*
	Hükmetme	2.550	0.246	0.113	1.530	0.128
	Uzlaşma	3.862	0.153	0.101	1.365	0.174

\* $p<0.05$

(BS=Benlik Saygısı, B=Bütünleştirme, K=Kaçınma, UY=Uyma, H=Hükmetme, UZ=Uzlaşma)

B=3.106+.376BS

K=5.013-.518BS

UY=5.284-.527BS

H=2.550+.246BS

UZ=3.862+.153BS

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; benlik saygısı, bütünleştirme ( $p=0.000$ ), kaçınma ( $p=0.004$ ) ve uyma ( $p=0.000$ ) stillerindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahiptir ( $p<0.05$ ). Benlik saygısı, bütünleştirme stilindeki değişimi %7.9 ( $R^2=0.079$ , adj.  $R^2=0.074$ ,  $F=15.590$ ,  $p=0.000$ ); kaçınma stilindeki değişimi %4.4 ( $R^2=0.044$ , adj.  $R^2=0.039$ ,  $F=8.288$ ,  $p=0.004$ ); uyma stilindeki değişimi ise %6.6 ( $R^2=0.066$ , adj.  $R^2=0.061$ ,  $F=12.759$ ,  $p=0.000$ ) oranında açıklamıştır. Öte yandan bu çalışmada benlik saygısı, hükmetme ( $p=0.128$ ) ve uzlaşma ( $p=0.174$ ) stillerindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahip değildir ( $p\geq 0.05$ ).

## V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Zaman içinde 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. Bu bağlamda çatışmaların örgütlerde öğrenme, gelişme ve yaşamını devam ettirme ile sonuçlanabilmesi için yönetilmeleri gereklidir.

Kendilerini benimseyip kabul ettikleri ölçüde toplumun sağlığını koruma, geliştirme ve yaşamını anlamlı kılma yönünde etkin hizmet verebilecek olan sağlık çalışanlarının, yüksek benlik saygısına sahip olmaları gereklidir (Yıldız 2006). Zira 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). Dolayısıyla sağlıklı benlik saygısının, hekimin kendisine güvenini, stresle mücadelesini, hasta ve diğer sağlık çalışanları ile empati ve iletişimini olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

Davranışın genellikle tek bir nedeni olmaz. Biyolojik, psikolojik ve sosyal faktörler, davranış üzerinde etkilidir. Bir başka deyişle, bireysel ve çevresel faktörler, davranışı şekillendirmede etkileşirler. Çatışma yönetiminde de, çatışmanın doğasının bilinmesi kadar, çatışma davranışını şekillendiren faktörlerin tanınması önemlidir. 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 sağlayacağı 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 bağlamda bu çalışmanın ana amacı, benlik saygısının çatışma yönetim stillerinin her biri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Benlik saygısı ile her bir çatışma yönetim stili arasındaki ilişkileri ve katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine göre çatışma yönetim stilleri arasındaki farklılıkları belirlemek de alt amaçlardır. Bu araştırma, 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 hekimlerin meslektaşları ile çatışmalarının çok yönlü ve yaşamsal etkileri göz önüne alınarak, bir üniversite hastanesinde görev yapan hekimler üzerinde yürütülmüştür.

Bu çalışmada katılımcıların benlik saygısı düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu durum, hekimlerin insanlara yardım etme yoluyla yaşamlarında oluşturdukları anlamın, benlik saygılarına olumlu katkısı ile (Taubman-Ben-Ari, Weintroub 2008) açıklanabilir. Bu

bulgu, Özkan ve Özen'in (2008), Karadağ ve diğerlerinin (2008) sağlık çalışanlarından oluşan örneklerde yürüttükleri araştırma sonuçları ile uyumludur.

Tabak ve Orit'in (2007) araştırma sonucu ile uyumlu şekilde, bu çalışmada, örnekleme oluşturan hekimlerin en fazla bütünleştirme, en az da kaçınma çatışma yönetim stillerini kullandıkları ortaya konmuştur. Kolektivist Türk kültürü bağlamında (Hofstede 1980) hareket edilmesinin ve hasta tedavisinin meslektaşlar arası iletişimi, açık bilgi paylaşımını ve işbirliğini gerektirmesinin, örneklemin en fazla bütünleştirme stilini kullanmasında etkili olduğu düşünülebilir. Öte yandan, örneklemin en az tercih ettiği stil ise kaçınmadır. Örnekleme hekimlerin en az tercih ettikleri stilin kaçınma olmasının temelinde ise, meslektaşlarla yaşanan çatışmalarda yüz yüze gelmeme, kararlar vermeme ve iletişim kurmanın hasta tedavisine zarar verebileceği düşüncesi bulunabilir. Ayrıca, örneklemin benlik saygısı düzeyinin yüksek olmasının da, katılımcıları kaçınma davranışından uzaklaştırabileceği ifade edilebilir.

Yazında yüksek ve düşük benlik saygısına sahip bireylerin, çatışma, negatif geribildirim ve kişiler arası ilişkiler gibi durumlara farklı tepkiler gösterdikleri (Duffy et al. 2000) ifade edilmektedir. 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, Fanning 1998). Kendilerini koruma anlayışında olan ve riske girmek istemeyen bu bireyler (Kundu, Rani 2007), yüksek grup çatışması gibi negatif durumlarda kendilerine hata bulma ve başkalarının beklentilerine uyma eğilimindedirler (Duffy et al. 2000). Bu paralelde, bu çalışmada ulaşılan benlik saygısı ile kaçınma stili arasında negatif ilişki olduğu sonucu, yazını destekler niteliktedir. 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 (Özkan, Özen 2008; Hamarta 2009). Bununla birlikte, Amanatullah ve diğerlerinin (2008) araştırması, kaçınma stili ile benlik saygısı arasında anlamlı ilişki bulgulamamıştır. 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 et al. 2005). Benzer şekilde Özkan ve Özen'in (2008) araştırmasında da uyma stili ile benlik saygısı arasında negatif ilişki belirlenmiştir. Bununla birlikte Amanatullah ve diğerlerinin (2008) araştırmasında, uyma stili ile benlik saygısı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Bütünleştirme stili ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişki ise; yüksek benlik saygısının bireyi açık fikirli olmaya, işbirlikçiliğe, kendine güvenmeye, risk ve sorumluluk almaya, negatif geribildirmeyi 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 (Hamarta 2009). Pierce ve diğerleri de (1989), daha pozitif benlik saygısının, daha aktif problem çözme davranışı ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte, Amanatullah ve diğerlerinin (2008) araştırmasında, bütünleştirme stili ile benlik saygısı arasında anlamlı ilişki bulgulanmamıştır.

Bu çalışmada ayrıca; 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 örneklerde üzerinde yürütülen araştırmalarda da, tercih edilen çatışma yönetim stilleri arasında bazı

ilişkiler ortaya konmuştur. Yazında, bütünleştirme ile hükmetme stilleri arasındaki pozitif (Çelik 2011), bütünleştirme ve uzlaşma stilleri arasındaki pozitif (Brewer et al. 2002; Yaman, Türker 2011; Çelik 2011), kaçınma ve uyma stilleri arasındaki pozitif (Brewer et al. 2002; Erkuş 2008; Çelik 2011; Yaman, Türker 2011), kaçınma ve hükmetme stilleri arasındaki negatif, uyma ve uzlaşma stilleri arasındaki pozitif (Brewer et al. 2002; Çelik 2011; Yaman, Türker 2011) ilişkiler olduğunu belirleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Bu araştırmanın ana amacı bağlamında uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, benlik saygısının bütünleştirme, kaçınma ve uyma stillerindeki değişimi anlamlı olarak açıklama yeteneğine sahip olduğu belirlenmiştir. Yazında, benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda bu araştırma, yazına katkı sağlaması açısından önemlidir.

Bu araştırmadaki bir diğer bulgu da, bazı sosyo-demografik değişkenlere göre, katılımcıların çatışma yönetim stilleri puan ortalamaları arasında farklılıkların ortaya konmasıdır. Cinsiyet değişkeninde; erkek katılımcıların, meslektaşları ile çatışmalarını yönetmede hükmetme; kadın katılımcıların ise kaçınma stillerini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Genel nüfus içerisinde kadınların çoğu, ilişkileri koruma yönelimleri ile uyumlu olmadığı ifade edilen (Valentine 1995) rekabetçi stillerden hoşlanmama eğilimindedirler (Brahnam et al. 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 (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, Thomas ve Thomas'ın (2008) ve Kaitelidou ve diğerlerinin (2011) araştırma sonuçları ile uyumludur.

Medeni durum değişkeninde; evli katılımcıların bütünleştirme stilini evli olmayanlara göre daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durum, evli katılımcıların, uzun vadeli ilişkilerde çatışmaları iletişim, paylaşım ve açıklık ile çözmeyi öğrenmiş olmaları ile açıklanabilir. Yazında evlilerin uyma stillerini (Vokić, Sontor 2009); evli olmayanların ise kaçınma ve uyma stillerini (Ma et al. 2010) daha fazla kullandıklarını bulguların araştırmalara rastlanmıştır. Bununla birlikte, medeni durum değişkeni açısından çatışma yönetim stilleri arasında fark olmadığını ortaya koyan araştırmalar da (Karataş 2007) bulunmaktadır.

Yaş değişkeninde; 26-35 yaş grubundaki katılımcıların uyma stilini 36 yaş ve üstü katılımcılara göre daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durum, 26-35 yaş grubundaki katılımcıların çoğunlukla asistan hekimlerden, 36 yaş ve üstü katılımcıların ise öğretim üyesi doktorlardan oluşması ile açıklanabilir. Benzer şekilde, Şirin'in (2008) akademisyen grubunda yürüttüğü araştırmada da, 26-30 yaş grubunun uyma stilini 31-35 yaş grubuna göre daha fazla kullandığı ortaya konmuştur. Öte yandan Karataş (2007), 51 yaş ve üstü; Yaman ve Türker (2011), 41 yaş ve üstü katılımcıların uyma stilini daha fazla kullandıklarını belirlemişlerdir.

Meslekte toplam çalışma süresi (kıdem) değişkeninde; 4 yıl ve altı kıdemliler kaçınma stilini 10 yıl ve üstü kıdemlilere, uzlaşma stilini 5-9 yıl arası ve 10 yıl ve üstü kıdemlilere göre; 5-9 yıl arası kıdemliler ise hükmetme stilini 4 yıl ve altı kıdemlilere göre daha fazla kullanmışlardır. Elde edilen sonucun, örnekleme 4 yıl ve altı kıdemlilerin çoğunlukla asistan hekimlerden oluşması ve bu katılımcıların meslek yaşamının başında bulunmaları

dolayısıyla bilgi, beceri, deneyim yetersizlikleri ve sorun çıkarmak istememeleri gibi faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Karataş (2007), mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin zor durumlara düşmekten ve görüş ayrılıklarını açıkça ifade etmekten kaçındıklarını ortaya koymuştur. Öte yandan Ölçüm-Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004), 11-20 yıl arası; Yaman ve Türker de (2011), 21 yıl ve üstü kıdemlilerin uyma stilini daha fazla tercih ettiklerini bulgulamışlardır.

Statü değişkeni açısından; asistan hekimlerin uzlaşma stilini öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bu durum, asistan hekimlerin kendilerini meslektaşları ile daha eşit gördükleri ve hasta tedavisinde hızlı kararlar almak gerektiğinde, işbirliği ile orta nokta arayışına girebileceklerini düşündürmektedir. Yazında, farklı sektörlerde ve değişik statü sınıflandırmalarına sahip örneklem üzerinde yapılan araştırmalar çeşitli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Örneğin 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 araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; örneklemdeki hekimlerin öncelikle kendi duyguları, özellikleri, eğilimleri ve bunların davranışları üzerindeki etkileri; daha sonra, içinde buldukları hastane örgütünün matriks yapısı ve bu yapıda farklı disiplinlerden gelen ve farklı arka planlara sahip bireylerle koordineli ve iletişim halinde çalışma zorunluluğu dolayısıyla çatışmaların kaçınılmaz olduğu konularında bilinçlenmelerinin önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın sonuçları, benlik saygısına ve etkilerine ilişkin farkındalık geliştirme ve benlik saygısı düzeyindeki değişikliklerin çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkilerini öngörmeye katkı sağlayacaktır. Öte yandan, örneklemdeki katılımcıların tercih ettikleri bütünleştirme stilinin benlik saygısı ile pozitif ilişkili olması ve dolayısıyla, uzun vadede bu stilin kullanımının kalıcılığı için, hekimlerin benlik saygısı düzeylerinin artırılması yönünde eğitim vs. yoluyla düzenlemeler yapılabilir. Ayrıca benlik saygısının bütünleştirme, kaçınma ve uyma stilleri üzerinde etkili oldukları bulgusundan hareketle, bu etkilerin değerlendirilmesinin, örgütsel çatışmaları yönetmede amaçlanan sonuçlara ulaşmada yararlı olabileceği ifade edilebilir.

Gelecek çalışmalarda benlik saygısı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilerin farklı örneklemelerde tekrarlanması önerilebilir. Doktorlardan oluşan örneklemelerde ise, devlet hastanesi ve özel hastanelerde tekrarlanmasının, karşılaştırmalı sonuçlar elde etmede yararlı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Ahuja J. and Marshall P. (2003) Conflict in The Emergency Department: Retreat in Order to Advance. **Canadian Journal of Emergency Medicine** 5(6):429-433.
2. Akça C. ve Erigüç G. (2006) 'Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma'. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** 9(2):126-153.

3. Amanatullah E. T. Morris M. W. and Curhan J. R. (2008) Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, And Economic Costs in Distributive And Integrative Bargaining. **Journal of Personality And Social Psychology** 95(3):723-738.
4. Baumeister R. F. Campbell J. D. Krueger J. I. and Vohs K. D. (2003) Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? **Psychological Science in The Public Interest** 4(1):1-44.
5. Bilazer F. N. Konca G.E. Uğur S. Uçak H. Erdemir F. ve Çıtak E. (2008) **Türkiye’de Hemşirelerin Çalışma Koşulları**. Türk Hemşireler Derneği, Odak Ofset Matbaacılık, Ankara.
6. Brahnam S. D. Margavio T. M. Hignite M. A. Barrier T. B. and Chin J. M. (2005) A Gender-based Categorization For Conflict Resolution. **Journal of Management Development** 24(3):197-208.
7. Branden N. (1994) **The Six Pillars of Self-Esteem**. Bantam Books, USA.
8. Brewer N. Mitchell,P. and Weber N. (2002) Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. **The International Journal of Conflict Management** 13(1):78-94.
9. Campbell K. W. and Foster J. D. (2006) ‘Self-esteem Evolutionary Roots And Historical Cultivation’. In Kernis M. (ed.) **Self-Esteem: Issues and Answers**, pp:340-346. New York Psychology Press.
10. Cavanagh S. J. (1991) The Conflict Management Style of Staff Nurses And Nurse Managers. **Journal of Advanced Nursing** 16(10):1254-1260.
11. Çelik A. (2011) Spor Kulübü Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi. **Kastamonu Eğitim Dergisi** 19(2):623-636.
12. Çuhadaroğlu F. (1986) **Adölesanlarda Benlik Saygısı**. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Tıpta Uzmanlık Tezi, Ankara.



13. Deaner R.O. (2011) "Distance Running as an Ideal Domain For Demonstrating a Sex Difference in Enduring Competitiveness". <http://ssrn.com/abstract=1842663>, Erişim Tarihi: 24.05.2011.
14. Dijkstra M. T. M. Van Dierendonck D. Evers A. and De Dreu C. K. W. (2005) Conflict And Well-being at Work: The Moderating Role of Personality. **Journal of Managerial Psychology** 20(2):87-104.
15. Duffy M. K. Shaw J. D. and Stark, E. M. (2000) Performance And Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When And How Does Self-Esteem Make A Difference? **Academy of Management Journal** 43(4):772-782.
16. Erkuş A. ve Tabak A. (2009) Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 23(2):213-242.
17. Garaigordobil M. and Bernarás E. (2009) Self-concept, Self-Esteem, Personality Traits And Psychopathological Symptoms in Adolescents With And Without Visual Impairment. **The Spanish Journal of Psychology** 12(1):149-160.
18. Hamarta E. (2009) A Prediction of Self-Esteem and Life Satisfaction by Social Problem Solving. **Social Behavior And Personality** 37(1):73-82.
19. Hofstede G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**. Beverly Hills, CA: Sage.
20. Kaitelidou D. Kontogianni A. Galanis P. Siskou O. Mallidou A. Pavlakis A. Kostagiolas P. Theodorou M. and Liaropoulos L. (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>, Erişim Tarihi: 06.05.2011.
21. Karadağ G. Güner İ. Çuhadar D. ve Uçan Ö. (2008) Gaziantep Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Öğrencilerinin Benlik Saygıları. **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi** 3(7):29-42.

22. Karataş S. (2007) Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemine ilişkin Görüşleri. **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi** 7(2).
23. Knapen J. Van de Vliet P. Van Coppenolle H. David A. Peuskens J. Pieters G. and Knapen K. (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(1):353-361.
24. Kozan M. K. and İltter S. S. (1994) Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts. **Journal of Organizational Behavior** 15(5):453-466.
25. Kundu S. C. and Rani S. (2007) Human Resources' Self-esteem Across Gender And Categories: A Study. **Industrial Management&Data Systems** 107(9):1366-1390.
26. Ma Z. Erkuş A. and Tabak A. (2010) Explore The Impact of Collectivism on Conflict Management Styles: A Turkish Study. **International Journal of Conflict Management** 21(2):169-185.
27. McKay M. ve Fanning P. (1998) **Özgüven Yaratılması ve Korunması**. Çeviren: Anita Tatlıer, 1.Baskı, Epsilon, İstanbul.
28. Neiss M. B. Sedikides C. and Stevenson J. (2002) Self-Esteem: A Behavioral Genetic Perspective. **European Journal of Personality** 16(1):351-367.
29. Orchard C. A. Curran V. and Kabene S. (2005) Creating A Culture For Interdisciplinary Collaborative Professional Practice. **Medical Education Online** 10(11):1-13.
30. Ölçüm-Çetin M. and Hacifazlıoğlu Ö. (2004) Academics' Conflict Management Styles. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 5(2):155-162.
31. Özkan İ. A. ve Özen A. (2008) Öğrenci Hemşirelerde Boyun Eğici Davranışlar ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişki. **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni** 7(1):53-58.
32. Pierce J. L. Gardner D. G., Cummings L. L. and Dunham R. B. (1989) Organization-based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal** 32:622-648.

33. Pruitt D. G. and Rubin J. Z. (1986) **Social Conflict: Escalation, Stalemate, Settlement.** New York: Random House.
34. Raevuori A. Dick D. M. Keski-Rahkonen A. Pulkkinen L. Rose R. J. Rissanen A. Kaprio J. Viken R. J. and Silventoinen K. (2007) Genetic And Environmental Factors Affecting Self-Esteem From Age 14 to 17: A Longitudinal Study of Finnish Twins. **Psychological Medicine** 37(11):1625-1633.
35. Rahim M. A. and Bonoma T. V. (1979) Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention. **Psychological Reports** 44:1323-1344.
36. Rahim M. A. (1983) A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. **The Academy of Management Journal** 26(2):368-376.
37. Rahim M. A. (2001) **Managing Conflict in Organizations.** 3rd Edition, Quorum Books, Westport, USA.
38. Rahim M. A. Psenicka C. and Alves M. G. (2002) A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. **The International Journal of Conflict Management** 10(4):302-326.
39. Reich W. A. Wagner-Westbrook B. J. and Kressel K. (2007) Actual And Ideal Conflict Styles And Job Distress in a Health Care Organization. **The Journal of Psychology** 141(1):5-15.
40. Roloff M. E. (1987), 'Communication And Conflict'. In Berger C. R and Chaeffe S H. **Handbook of Communication Science**, Newbury Park, CA: Sage Publications.
41. Rose R. C. Suppiah W., Uli J. and Othman J. (2007) A Face Concern Approach to Conflict Management-A Malaysian Perspective. **Journal of Social Sciences** 2(4):121-126.
42. Rosenberg M. (1965) **Society And The Adolescent Self-Image.** Princeton, NJ: Princeton University Press.
43. Salmivalli C. (1999) Participants' Role Approach to School Bullying: Implications for Interventions. **Journal of Adolescence** 22(4):453-459.

44. Skjørshammer M. and Hofoss D. (1999) Physician in Conflict: A Survey Study of Individual And Work-Related Characteristics. **Scandinavian Journal of Caring Science** 13(4):211-216.
45. Strange J. L. Neuenschwander N. L. and Dauer A. L. (2005) Self-esteem in Females Throughout Childhood and Adolescence. **Undergraduate Research Journal of Human Sciences** 14, <http://www.kon.org./urc/v4/Strange.html>, 13.11.2010.
46. Şahin D. (1999) 'Hasta-Tedavi Ekibi İlişkisi'. **Sağlık Psikolojisi**. İçinde: Okyayuz Ü. H. (ed.), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1. Basım, Ankara.
47. Şirin E. F. (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.
48. Tabak N. and Orit K. (2007) Relationship Between Now Nurses Resolve Their Conflicts With Doctors, Their Stress and Job Satisfaction. **Journal of Nursing Management** 15(3):321-331.
49. Taubman-Ben-Ari D. and Weintroub A. (2008) Meaning in Life and Personal Growth Among Pediatric Physicians and Nurses. **Death Studies** 32(7):621-645.
50. Thomas K. W. and Thomas G. F. (2008) Conflict Styles of Men And Women at Six Organizational Levels. **International Journal of Conflict Management** 14(2):1-38.
51. Tjosvold D. (2008) 'Conflicts in the Study of Conflict in Organizations'. In Carsten K. W. and Michele J. G. (ed.) **The Psychology of Conflict Management in Organizations**, Lawrence Erlbaum Associates.
52. Valentine P. E. B. (1995) Management of Conflict: Do Nurses/Women Handle it Differently? **Journal of Advanced Nursing** 22(1):142-149.
53. Vokić N. P. and Sontor S. (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.

54. Yaman E. ve Türker S. (2011) İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Akademik Bakış Dergisi** 23(1):1-11.
55. Yıldız A. (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.