T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ: BURSA İLİ ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Hanife SOYHAN

Tez Danışmanı

Dr.Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI	:	Hanife SOYHAN
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Çatışma ve Stres Yönetimi: Bursa İli Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	:	02.07.2019
SAYFA SAYISI	:	102
TEZ DANIŞMANLARI	:	Dr.Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
DİZİN TERİMLERİ	:	Çatışma, çatışma yönetim stili, stres
TÜRKÇE ÖZET	:	Araştırmanın konusunu Bursa ilinde bulunan üç, özel eğitim kurumunda çalışan 212 gönüllü kişi oluşturmaktadır. Aydın Okullarında bulunan 50 öğretmenden 30 kişi, Tan Okullarında bulun 150 öğretmenden 130 kişi Özel Nilüfer İkinci Bahar Özel Eğitim Rehabilitasyon Merkezinde bulunan 20 öğretmenden 15 kişi kalan ölçeklerde Bursa ve çevre illerde bulunan farklı okullardan öğretmenlerle yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda stres ve çatışmanın örgütü ne şekilde etkileyeceği bulunmuştur.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Hanife SOYHAN

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ: BURSA İLİ ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Hanife SOYHAN

Tez Danışmanı

Dr.Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2019

BEYAN

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hanife SOYHAN

…/…/2019

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hanife SOYHAN' ın ''Çatışma ve Stres Yönetimi: Bursa İli Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama'' adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Dr.Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

(Danışman)

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmada özel eğitim çalışanların çatışma eylem stilleri ve stres belirtileri değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlara “Demografik değişkenler”, “Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği” ve " Psikolojik Belirtiler Ölçeği "uygulanarak, araştırmanın verileri toplanmıştır. Verilerinin analizinde ise T testi, F testi ve çoklu karşılaştırma (Tukey) testi ve korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Kadın çalışanlar çatışma eylemlerinde karşı koyuculuk stilini erkek çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan kadın çalışanların stres belirtilerinde psikolojik belirtileri erkek çalışanlara göre daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre yönetici olarak çalışanların çatışma eylemlerinde uzlaştırıcı stilini öğretmen olarak çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre yönetici olarak çalışanların stres belirtilerinde psikolojik belirtileri öğretmen olarak çalışanlara göre daha az yaşadıkları saptanmıştır. Çatışma eylemlerinde mesleki kıdemleri 11 ve üstü yıl olanların, kıdem yılları 6-10 ve 1-5 yıl arası olanların üzerinde karşı koyucu stili uyguladığı saptanmıştır. Araştırmanın başka bir bulgusuna göre 31-40 yaş olanların, yaşları 30 ve altı yıl olanlara göre stres olgusunun psikolojik belirtilerini daha fazla yaşadıkları görülmüştür. Fizyolojik belirtilerde ise yaşları 30 ve alt yaş olanların yaşları 31-40 yaş olanlara göre stres durumlarında fizyolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Karşı koyucu ile kaçınmacı arasında, uzlaştırmacı ile kolaylaştırıcı, kolaylaştırıcı ile zorlayıcı arasında, kaçınmacı ile zorlayıcı arasında ve psikolojik belirtiler ile fizyolojik belirtiler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanırken, kolaylaştırıcı ile psikolojik belirtiler arasında, zorlayıcı ile fizyolojik belirtiler arasında, kaçınmacı ile psikolojik belirtiler arasında, kaçınmacı ile fizyolojik belirtiler arasında ilişki saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetim stili, stres

SUMMARY

In this research, action styles towards conflict of special education workers and symptoms of stress are investigated by variables. "Demographic Variables", "Action Stlyes Towards Conflict Scale", "Psychological Symptoms Scale" are applied to the participants of this research. To analyze the data, Test T, Test F, Multiple Comparison (Test Tukey) and analyze of correlation are used. As the result of the research; at the moment of action towards conflict, it has been detected that women workers use resistor style more often compared to men workers. In the other hand, it has been detected that women workers have psychological symptoms at stress symptoms more compared to men workers. Another finding of research detected that workers as manager use mediatory style as action style towards conflict more compared to workers as teacher.

It has been detected that workers as manager have less psychological symptoms at stress symptoms compared to workers as teachers. It has been detected that workers with experience of 11 years or more use resistor style on workers with experience of 6-10 and 1-5 years. One another finding of research which is physiological symptom showed that workers at the age of 31-40 face with psychological symptoms at the situation of stress arousal more compared to workers at the age of 30 or younger. It has been detected that there are positive and meaningful relationship between; resistor and avoidant, mediator and facilitator, facilitator and enforcer; avoidant and enforcer and psychological and physiological symptoms; meanwhile there was no significant relationship between; facilitator and psychological sypmtoms, enforcer and physiological symptoms, avoidant and psychological symptoms or avoidant and physiological symptoms.This findings were discussed by related literature and suggested for interested researchers.

Key Words: Conflict, Conflict Managing Stlye, Stress

İÇİNDEKİLER **SAYFA**

ÖZET i

SUMMARY ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR LİSTESİ ix

ÖNSÖZ x

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 8

ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ 8

1.1 ARAŞTIRMA SORUSU 8

1.2. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ 8

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI 9

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 9

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 9

İKİNCİ BÖLÜM 10

KURAMSAL ÇERÇEVE 10

2.1. STRES KAVRAMI 10

2.2. STRESİN OLUŞUMU VE AŞAMALARI 11

2.2.1. Alarm Aşaması 12

2.2.3. Tükenme Belirtisi 13

2.2.4. Çalışma Yaşamı ve Stres 13

2.3. STRESİN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI 14

2.3.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları 14

2.3.2. Stresin Psikolojik Sonuçları 15

2.3.2.1. Kaygı 15

2.3.2.2. Depresyon 15

2.3.2.3. Uykusuzluk 16

2.4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRESİN SEBEPLERİ 16

2.4.1. Aşırı iş yükü 16
2.4.2. İşini Kaybetme Korkusu 17
2.4.3. Fiziki Mekân ve Çevre Şartları 17
2.4.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı 18
2.5. KİŞİLERİN İLİŞKİLERDEN KAYNAKLANAN STRES VE SEBEPLERİ 18
2.5.1. Değerlendirme ve Terfi Mekanizmaları 18
2.5.2. Rollerdeki Belirsizlik 19
2.5.3. Ast Üst İlişkisi 20
2.5.4. Sorumluluk 21
2.5.5. Yönetime Katılma 21
2.5.6. Rekabet 22
2.6. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ 22
2.6.1. Bireysel Yöntemler 23
2.6.1.1. Bedenle Başa Çıkma Yolları 23
2.6.1.2. Zihinsel Başa Çıkma Yolları 23
2.6.1.3. Davranışlarla Başa Çıkma Yolları 23
2.6.1.4. İnançla Başa Çıkma Yolları 23
2.6.1.5. Stresle Başa Çıkmada Aile Faktörü 24
2.6.1.6. Stresle Başa Çıkmada Arkadaş Faktörü 25
2.6.1.7. Stresle Başa Çıkmada Beslenme Faktörü 25
2.6.1.8. Stresle Başa Çıkmada Spor Faktörü 26
2.6.1.9. Stresle Başa Çıkmada Uyku Faktörü 27
2.6.1.9. Stresle Başa Çıkmada Nefes Egzersizi Faktörü 28
2.6.1.10. Stresle Başa Çıkmada Hayal Gücü Faktörü 29
2.6.1.11. Stresle Başa Çıkmada Müzik Faktörü 29
2.7. STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 30
2.7.1. Engellenme 30
2.7.2. Endişe 31
2.7.3. Çatışma 31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **32**

ÇATIŞMA **32**

3.2. ETKİN ÇATIŞMA YÖNTEMİ VE MÜDAHALE TEKNİKLERİ 33

3.2.1 Çatışmanın Teşhisi 34

3.2.2. Çatışma Müdahale Teknikleri 35

3.2.2.1. Üst Hedefler Belirleme 36

3.2.2.2. Yüksek Düzeydeki Çatışmaların Zararlarını Açıkça Ortaya Koyma ... 36

3.2.2.3. Taraflar Arasındaki Olumsuz Kalıp ve Yargıları Ortadan Kaldırmak .. 37

3.2.2.4. Karşılıklı Etkileşim ve İletişim Ödüllendirilmesi 37

3.2.2.5. Örgüt Geliştirme Tekniklerinin Uygulanması 38

3.2.2.6. Rekabeti Teşvik Etmek 38

3.2.2.7. Örgüt Kültürünün Değişmesi 38

3.2.2.8. Eleman Transferi 39

3.2.2.8. İletişimin Kullanılması 40

2.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ 40

2.3.1. Çatışmanın Zararları 42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM **47**

YÖNTEM VE TEKNİKLER **47**

4.1. YÖNTEM **47**

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM **47**

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI **47**

4.3.1. Demografik Form 48

4.3.2. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği [ÇESÖ] 48

4.3.4. Stres Belirtileri Ölçeği 49

4.4. VERİLERİN ANALİZİ **50**

BEŞİNCİ BÖLÜM **51**

ARAŞTIRMANIN BULGULARI **51**

5.1. BULGULAR **52**

TARTIŞMA VE SONUÇ **67**

ÖNERİLER **75**

KAYNAKÇA **76**

TABLOLAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1. Puanların Parametrik nonparametik Durumları. 51
Tablo 2. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları. 53
Tablo 3. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları. 54
Tablo 4. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.....55
Tablo 5. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları. 56
Tablo 6. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Ünvanlarına Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları. 57
Tablo 7. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Ünvanlarına Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları. 58
Tablo 8. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları.....59
Tablo 9. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu karşılaştırma Testi Sonuçları. 60
Tablo 10. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları. 61
Tablo 11. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmanın hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları. 62
Tablo 12. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları. 62
Tablo 13. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları. 63
Tablo 14. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları. 64
Tablo 15. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları 64
Tablo 16. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtileri ile Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları. 66

ÖNSÖZ

Bu çalışmada Özel eğitim Kurumlarında Stres ve Çatışma Yönetimi üzerinde durulmuştur. Çalışmamda, stres Kavramı, stresin oluşumu ve aşamaları, stres yönetimi, stresle başa çıkma yolları, örgütlerde stres yönetimi, çatışma kavramı, türleri, etkin çatışma yönetimi ve müdahale teknikleri, çatışma yönetimi çatışmaya neden olan faktörler ve çatışmayı azaltacak yöntemler ele alınmaya çalışılmıştır.

Birçok kaynak kullanarak literatür taraması yapılmış çatışma ve stres kavramı incelenmeye çalışılmıştır. Çatışma ve Stres kavramının çalışanlar üzerindeki etkileri Strese ve Çatışmaya en az şekilde maruz kalmak için kullanılan yöntemlerin neler olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla Bursa'da bulunan 3 tane Özel Eğitim Kurumunda, çalışanlar üzerinde yapılan anketlerden elde edilen cevaplar değerlendirilmiş Stres ve Çatışma kavramı bu bulgular ışığı altında açıklanmaya çalışılmıştır

Çalışmam sırasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Kemal ERKİŞİ'ye eşim Muhammed'e, oğlum Kerem Enes'e, anket çalışmalarımda bana yardımcı olan çalışma arkadaşım Soner ATEŞER'e tezimi yazarken bana yardımlarını esirgemeyen Mustafa Raşit YAVAŞ'a ve Büşra YAVUZ'a yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Hanife SOYHAN

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında, insanlar arası çatışmaların yaşanması doğal bir durumdur. Kaushal' a göre (2006) kişilik özellikleri ilgi, ihtiyaç, tutuma sahip olan insanlar arası yaşanan çatışmalar kaçınılmaz olabilir, taraflar arası bir geçimsizlik ve gerginlik hali olarak kendini gösterebilir. Bütün bu değişiklik örgütlerde çatışmalara yol açabilir. Örgütün yöneticisi de bu farklılıkları yönetebilen, değişimle örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimse olabilir. Okul yöneticileri, bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirebilmektedir [1] . Lawyer' a göre (1993) çatışmalar örgütlerde değişik sorunlara yol açabilmektedir, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler. Demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılığın doğal ve yaygın olduğu gerçeği, bu farklı özelliklere sahip çalışanların bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli olduğu ve başarılı biçimde yönetilmesi gereğini ortaya koyabilir[2]. Çünkü okullar, çalışanlarıyla diğer tüm örgütlerden daha çok insan odaklıdır.

İnsanların etkileşim içinde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgu olabilir. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içinde olabilir. Bu etkileşim süreci içinde taraflar arasında olan ilişkilerde meydana gelen uyuşmazlık veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışma yol açabilir[3]. En genel anlamda çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan enteraktif bir süreç olarak tanımlanabilir. Çatışma kavramı karmaşık neden-sonuç ilişkisi içermesi nedeniyle taraflarca farklı algılanması ve tanımlanması açısından incelenmesi güç bir konu olabilir. Çatışmaların kaçınılmaz oluşu insanlığın üç eğiliminden kaynaklanabilmektedir:

- İnsanların tutumu, inancı, bilgi seviyeleri ve yaşam tecrübeleri diğerlerinden farklı olabilir.
- Bu farklılıklar insanların benmerkezci davranmalarına ve diğer kişilerin bakış açılarını anlamakta güçlük çekmelerine neden olabilmektedir.

---

[1] Ringtone Kaushal, C.T. Wantes, The role of Culture And personality in Choice of Conflictman Age Mentstrat Egy, ***International Journal of Intercultural Relations***, 2006, Sayı.5, s.30.

[2]Netz Hawk Katz, W. John Lawyer, Conflictre Solution Building Bridges. California: ***Corwin Press***. 1993.

[3] Emin Karip, Çatışma Yönetimi (5.Baskı), ***Pegem Yayıncılık***, Ankara, 2013.

- İnsanlar kişisel çıkarlarını korumak ve ön plana çıkarmak eğiliminde olabilir.

Çatışmanın içinde olan bireylerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen, bireysel veya grup performansını olumlu ve olumsuz biçimde etkileyen insanlar arası bir dinamik ve toplumsal olarak olumsuz bir durum gibi görünse de çatışma durumu örgütsel yaşamın en doğal hali olarak bilinebilir. Schrumpf' a göre (2007) çoğunlukla olumsuz olarak algılansa bile çatışmanın varlığı başarı ile gelişim için bir fırsat olabilir, örgütsel çatışmanın olmaması, örgütsel uyumdan ziyade kayıtsızlık veya duyarsızlığın göstergesi olduğunu düşünülebilir. Çatışma bireyleri sorun çözmek için yaratıcılıklarını arttırmakta ve stratejik kararlarını geliştirebilir[4].

Çatışmanın etkin bir şekilde çalışanların çatışma faktörlerinin doğru belirlenebilmesi, çözüme ulaştıracak stratejinin doğru tespit edilmesine yardımcı olabilir. Çatışmanın olumsuz ve yıkıcı sonucunu yok etmek çatışmayı iyi bir şekilde yönetmekle mümkün olabilir. Çatışmanın yıkıcı aşamaya gelmeden örgüt ve çalışanın karı doğrultusunda yönetilebilmesi uzmanlık gerektirmekte ve kavramın iyi yönetilebilmesi öncelikle sebeplerin doğru tespit edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Çatışma, pozitif ya da negatif olmayabilir. Çatışma tehlikelerin göstergesi olabileceği gibi yeni fırsatların göstergesi de olabilir. Çatışmanın sonucunun olumlu veya olumsuz çıkması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olabilir.

İnsanlar zamanlarının belli bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin psiko-sosyal çalışmalarında olumsuzluk yaşamaları, çalışanların stres içinde olmalarına neden olmaktadır[5]. Baloğlu ve Bardakçı' a göre (2010) stres kişinin istediği şeylerle ulaşmasıyla ile ilgili bir fırsat ya da kaynakla karşılaştığı ve sonucunu elde edeceği belirsiz ve önemli olduğunu algılamadığı hareketli bir durum, psikolojik bir unsur olabilir.[6] Her hangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı için gerekli uyumu sağlayabilmek, insanı ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki vermesi, kişilerin fiziksel ya da psikolojik bakımdan tehlike olarak düşündüğü olaylarla karşılaşmaları durumunda vücut kendini korumak için verdiği otomatik tepkiler şeklinde tanımlanabilir[7].

---

[4]Fred Schrumpf vd., ***Okulda Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuk***, Çev. Güney Akbalık, 2007

[5]Karen Albertsen vd., The Danishpsy Chosocial Worken Viron Mentan Msy Mptoms of Stress: The Main, ***Mediatin Gand Moderating Role of Sense of Coherence. Workand Stress***,2001, s. 241-253

[6]Muzaffer Baloğlu, Sibel Bardakçı, Güncellenmiş Öğrenci Yaşamı Stres Envanteri'nin Türkçeye Uyarlanması, Dil Geçerliği ve Ön Psikometrik İncelemesi. ***Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi***, 2010,Sayı.33,Cilt.44, s.57-70.

[7]Meltem Onay Özkaya, Tuğba Ekinci Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, ***Yönetim ve Ekonomi***, 2008, s.15.

Yılmaz ve Ekici' e göre (2003) stres; fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda bireye zarar veren ve sebebi anlaşılamayan, anlaşılabildiğinde de bu durumla başa çıkılamayan kaygıların o bireyin gücünü geçerek sürekli bir gerilime dönüşmesiyle başlayabilir. Bu dönemde yapılması gereken yaşam gerilimlerinin bu seviyeye gelmeden kontrol edilmesi ve hatta belirli amaçlar için onun yarattığı enerjiden yararlanabilmesidir. Bunun yapılabilmesi için stresin ne olduğunu, nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekebilir. Bu bilgiye sahip olan birey; stresi, sağlıklı yaşamak için ve başarıyı desteklemek amacıyla bir güç olarak da kullanabilir. Stres; bireyde kaygı, depresyon, uyku bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Davranışsal olarak da sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımı, düzensiz beslenme, kişilerarası ilişkilerde gerginlik, geçimsizlik gibi durumlar ortaya çıkabilir [8].

Stres uzun sürerse vücudun uyum kapasitesi tükenir, savunması azalır ve hastalıklar ortaya çıkar. Sabuncuoğlu' a göre (1996) aşırı stres yaşamı kısaltır. Uzun süreli streste ise bireyde bazı hastalıklar ortaya çıkabilir. Kronik stresin neden olduğu hastalıklardan kalp ve damar hastalıkları, kanser, ülser, migren ve alerji en çok görülen hastalıklar olarak ön plana çıkmaktadır [9]. Stresin kısa sürede vücuda verdiği fiziksel etkilerine şunlar örnek gösterilebilir; tansiyon, baş ağrısı ve dönmesi, midede bulantı ve kramp, kabızlık ve ishal, kan şekerinin yükselmesi, nefes darlığı, kas gerginliği, terleme, yorgunluk, ağızda kuruma, iştahsızlık, kekemelik, idrara çıkma ihtiyacının artması. Bireyler edinmiş oldukları davranışları ve zihinsel belirleyicilerine göre stres karşısında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler. Dikkatin azalması, zihnimizi bir konu üzerinde toplama güçlüğü, farklı konuların arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, obsessif (takıntılı) düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazıları olabilir[10]. Pehlivan' a göre (2000) stres belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç ayrı boyutta incelenebilir[11].

Çatışma sayesinde örgütlerde sorunlar, hatalar, eksik ve yanlış politikaların değişebileceği, yeni fikir ve çözüm yollarının bulunabileceğini, örgütte yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin artabileceğini gösterebilir. Örgüt içindeki çatışma, görevlerin

---

[8]Abdullah Yılmaz, Süleyman Ekici, Örgütsel Yasamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, ***Celal Bayar Üniversitesi***, 2003, Cilt.10, Sayı.1, s.1-19.

[9]Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, ***Ezgi Kitabevi Yayınları***,1996

[10]Acar Baltaş, Zühal Baltaş, Stres ve Basa Çıkma Yolları, 22.Baskı***, Remzi Yayınevi,*** İstanbul, 2004.

[11] İhsan Pehlivan, ***İş Yaşamında Stres***, Ankara, Pegem Yayınları, 2000.

yapıcı tartışmalarla yapılmasını sağlamaktadır. Görevler devamlı olmadığında, standart çözümleri bulunmadığında, çatışma takım üyelerini yeni bilgilere, yeni fikirlere ve farklı bakış açılarına yönlendirebilir, bu da örgütün yaratıcılığını ve yenilik kapasitesini arttırabilir.[12]

''Çatışma, kişilerin verilen kararları kabullenmesini ve onaylamasını da sağlayarak, örgüt üyelerinin iş tatminini arttırmakta, takımın ilerleyen zamanlarda da başarılı bir şekilde çalışmasını sağlayabilir''.[13]

Bir tehditle karşılaşıldığında örgüt çalışanları ya da kaynak sıkıntısı çeken bir topluluk, kendi seviyelerinin üstünde yeniliği artırmaya çalışacaktır. Yoğunlaşma çoğunlukla pazarlama ve ürün üretme konusunda olabilecektir. Sorunlar yaşayan gruplar kaynak sıkıntısı çektiklerinde grupları değişime zorlanacaktır, Performansın artmasında grup yardımcı olabilecektir.

Örgütte yaşanmış bir çatışmanın, sınırlarının yeniden belirlenmesine, kimin nereye ait olduğunun yeniden belirlenmesini sağlayabilmektedir. Mesela topluluklar arasında veya topluluk içinde meydana gelen çatışmalar, grubun niteliğini ve toplumda ki durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlayabilir. Sorun çıkaran birey ve bu zamandaki olaylar ile ilgili çözüm geliştirme yollarının bulunmasına sebep olabilmektedir. Örgütte bulunan çatışma ve rol belirsizliği, çalışma şartlarının zorluğu kişilere yüklenen görev ve iş yükünün ağırlığı çatışmayla nihayetlenmesine sebep olabilmektedir.

Çatışma, örgütte yönetim tarafından yanlış politikalar izlenerek yönetilmeye çalışılırsa uygulanan bu yanlış işleyiş ciddi zararlara yol açabilmektedir. Örgütlerin uzun süre ayakta kalmalarının nedeni iyi yönetilen insan kaynakları olabilmektedir. İnsan kaynaklarının başarılı yönetilmesi iş yerinde çalışanlar için büyük önem arz edebilmektedir. İş yerinde çalışma ortamının rahat ve huzurlu olması örgüt içinde bulunan topluluklar ve bireylerin çalışmalarını da etkileyebilmekte, İş hayatında iyi yönetilemeyen bir çatışma, çalışanların işini kaybetme endişeleri üstte olmak üzere güven ilişkilerini ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş performansları olumsuz yönde etkilenen çalışanların, bağlı oldukları örgütten ve yaptıkları işten uzaklaşmakta, bunun sonucunda da birbirleriyle paralel olarak örgütün başarısında büyük derecede düşüşler yaşanabilmektedir.

---

[12] Allen C. Amason, ''Distinguis Hingthe Effects Offunction Alanddys Functional Conflicton Strate Gicdecision Making'', ***Academy of Management Journal***, 1996,Cilt.39, Sayı.1, s.123-148.

[13] Ferda Erdem, Janset Özen, ''Cognitive And Affectivedi Mensions of Trust in Developngte Amperformance''. ***Team Performance Management: An International Journal***, 2003, Cilt.3, Sayı.9, s. 131-135.

Kişiler arası çatışmalarda, kişilerin işlerini sevme derecelerini, bir başka deyişle iş tatmini seviyelerini etkileyebilmektedir. Özellikle kişisel çekişmelerden, anlaşmazlıklardan oluşan duygusal çatışmalarda artmalar gösterdikçe, kişilerin iş tatminlerinde de azalmalar görülebilmektedir. Bu çatışmalar da bireylerin işlerinden alacakları haz duygularını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008).[14]''Çatışmanın da seviyesinin fazla yükselmesi, bireyler açısından duygusal çatışmalara sebep olacağından ötürü iş hazzını da dolaylı yoldan olarak etkileyebilmektedir''.[15]

''Yalnızca kişilerarası çatışmalar değil, rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri de iş doyumunu doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bireyin daha sinirli olmasına ve stres yaşamasına sebep olduğundan ötürü dolaylı olarak kişinin işini sevme derecesini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir''.[16]

Çatışma, iş yerinden alınan zevkin azalmasına, rahat, güvenli, ılımlı bir çalışma ortamının bozulmasına ve kişilerin örgüt içindeki dayanışmalarının yok olmasına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte kişilerin çalıştıkları kurumlara duydukları sahiplenme duygularına zarar verebilmektedir. Negatif olan bir çalışma ortamı ve kişilerin olumsuzluk durumları, kişilerin çalıştıkları iş yerlerine duydukları sadakat duygusunun azalmasına neden olabilmektedir. Çatışma düzeyi az olursa, kişinin çalıştığı iş yerini bırakma gibi olumsuz durumlarda azalma görülebilmektedir. İşten ayrılmalar, iş yerinden uzaklaşma ise örgütlerin kaliteli olan sermayelerini kaybedip işgücü maliyetlerinin yükselmesine sebep olan bir süreç olabilir.

Güven, kişilerin ve örgütlerin başarılarında çok bir önemli bir etkendir. Kişilerin birbiriyle olan bağları ne kadar güçlü olursa , bilgileri aralarında paylaşır, işbirliği içinde olurlar buda çalışanların koordinasyonları yüksek tutabilir. Çatışmalar, kişilerin birbiriyle olan ilişkilerinde yüksek derecede güvene ulaşmışsa daha kısa süreyle çözülebilir. Kişi kendisini güven veren bir çalışma ortamında hissettiğinde çalıştığı işe yönelik zıt düşüncelerini daha rahat paylaşabilir.

''Ilıman bir çalışma ortamında güven çok önemlidir, örgütün yenilenme kapasitesini artırmasında, daha fazla eylem yapabilmesine, eşgüdüm ve işbirliği oluşmasına sebep olabilir. Yüksek düzeylerde oluşan çatışmalar, özellikle topluluk

---

[14] Adnan Ceylan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk,'' Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler'', **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2006, Cilt.1, Sayı.7, s. 48-58.

[15] Karen Jehn, A Qualitativ Eanalysis of Conflicttyp Esanddi Mensions in Organization Algroups, ***Administrative Science Quarterly***, 1997, s.530-557.

[16] Karen Jehn vd., ,Studyofdi Versity, Conflictand Performance in Workgroups, ***Adminis trative Science Quarterly, 1999***, Sayı.44, s. 741-763.

ilişkilerinde oluştuğunda, örgütün olağan güveninin düşmesine yol açabilir. Topluluklar içinde rekabete dayanan, kısıtlayıcı ilişkilerin oluşması, bir diğer topluluğa karşı düşmanca yaklaşım ve olumsuzluk oluşturabilir'' (Şerif ve Şerif, 1996).[17]

Çatışmanın gücü artınca gerginlik yükselebilir, örgüt bireylerin performansını veya iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle işbirliği veya koordinasyonun gerektiği durumlarda grup çalışmaları kişilerin ilişkilerinde şiddetli çatışmalar, grup içinde diğerlerinden bilgi gizlemelerine, birbirleriyle rekabete ve iş performansında azalmaya neden olabilir. Orta düzeyde olan çatışmalar kişilere daha çalışılabilir, daha rahat olup ve daha akıllıca fikirler geliştirebilir; düzeyi çok olan çatışma bir süre sonra kişilerde enformasyonu algılamamakta, sonuçta da akılıca davranmalarını ve problem çözme yeteneklerini azaltabilmektedir. Yüksek derecede ki, bir çatışma, hem toplulukların hem de kişiliklerin yenilenme durumunu negatif yönde etkileyebilir, kısa vadeli amaçlar belirleyemeyebilirler. Kişiler üyesi oldukları topluluktan duydukları haz azalmakta, kişiler topluluğu başarısız algılayabilmekte ve gelecekte aynı toplulukla çalışmak istemeyebilirler.[18]

Görüş ayrılıklarının türü ne olursa olsun, şiddet düzeyi belli bir seviyeye gelince kişiler için negatiflik oluşumuna sebep olabilir. Kişilerde sağlık problemlerinin nüksetmesi, fiziksel ve ruhsal sorunların oluşması kişinin sosyal ve profesyonel hayatındaki ilişkilerde sorunlar oluşturabilirken kişinin çalışma ve sosyal hayatındaki hazzının düşmesine sebep olabilmektedir.

Daima görüş ayrılıkları ile mücadele eden kişinin stres seviyesi yükselebilir. Kişilerin stres seviyesinin çoğalması ve bunun çok zamandan beri devam ediyor olması kişilerde bitmeyle sonuçlanabilir. Stresin kişilerin beden sağlığını negatif yönde etkilediğinde kişilerin çatışmayla aktif olarak savaşamamalarına ve uzun vade de kişiler üzerinde tükenmişliğe sebep olabilmektedir.

Çatışma sebebiyle strese maruz kalan kişiler, sağlığını kaybetmeye ve kendilerini iyi hissetmemeye başlayabilir. Dikkatle incelendiğinde gün bitiminde, gün içerisinde biriken depresyonun ve endişenin, çatışmanın direk olarak sebep olduğunu olumsuzluklar arasında olabilmektedir. Çatışmaya maruz kalan kişiler ilerleyen zamanlarda negatiflik eğitimi içine girebilmektedir. Mutsuzluk, negatiflik,

---

[17] Osman Sabuncuoğlu, Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerine Etkilerinin İncelenmesi, ***Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 2008 s. 35-49.

[18] Muzaffer Şerif, W. Carolyn Şerif, Sosyal Psikolojiye Giriş I-II, Çev. Mustafa Atakay, Aysun Yavuz, İstanbul***, Sosyal Yayınları,***1996

gerginlik ve korku gibi olumsuzluk ifade eden duygular hissedilmeye başlanabilir. Bu durum ise bazı kişilerde saldırganlık, bazı kişilerde ise tükenmişliğe sebep olabilir (Sabuncuoğlu, 2008).

Kişilerin farklı düşünce, talep ve arzularının olması, çatışmanın süre ve şiddetine bağlı kişilerin olumsuzluk taşıyan hisler oluşturmasına ve birbirlerine karşı yıldırıcı tavırlar göstermesine sebep olabilir. ''İçerleme, kızgınlık, hayal kırıklığı, hüsran, gücenme gibi duygularla birlikte atışmak, ağız dalaşına girmek, gözdağı vermek, tehdit etmek, herkesin önünde aşağılamak, küçük düşürmek, sürekli eleştirmek gibi davranışlar, bireylerin karşılaştığı durumlar arasında olabilmektedir''.[19] Endişe, korku, güvensizlik, düşmanca hislerin etkilerini hisseden kişiler grubun diğer kişileri tarafından dışlanması en büyük korkuları olabilmektedir.

İş hayatında yaşanan stresin kişi ve grup açısından olumlu olmayan sonuçlar meydana getirdiği kanıtlanmaktadır. Özmutaf' a göre (2006) ''Stres kişilerin zihinsel sağlığına olumsuz etki etmekte ve çalıştığı ortamını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Grup ortamındaki stres, iş yerindeki çalışanların verimliliklerinin azalmasına, işten çıkma, işte devamsızlıkların artmasına, iş kazalarına, işte yaralanmalara yol açabilmekte, iş yerindekilere çeşitli hastalıkların oluşmasına sebep olabilmekte, sigara, alkol, ilaç, uyuşturucu madde kullanımını tetiklemekle işverenin aktif olarak karar vermelerini önlemektedir''. [20] Bu taraftan incelendiğinde stresin yalnızca kişiyi ilgilendiren bir sağlık problemi olmadığı, aslında grubun ortamını bozan bir etmen olduğu görülebilir.

Bireylerin özellikle zihinsel / psikolojik olarak bazı meslek gruplarında (öğretmenlik gibi) kişinin hasar oranın yüksek olduğu tespit edilebilir. Işıkhan' a göre (2004) ''Bu bağlamda yıpranma payı yüksek olan mesleklerde uzun süren çalışma saatleri ve çok yıllar çalışma, gerek bedensel gerekse zihinsel/psikolojik bitmişlik kişinin hayat şartlarını etkileyerek çatışma oluşturmakta ve kişinin öfkeli tavırları nedeniyle kendin içinde ve toplum içinde çatışmaya sebep olabilmektedir''.[21] İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak yaşandığı eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların ve stres durumlarının araştırılması bu açıdan önemli görülmektedir.

---

[19] Ayoko vd., ''The Role of Space As Both Triggerand A Conflict Control MechanicmIn Culturally Heterogeneous Workgroups", ***Applied Psychology-An İnternational Review***, 2003, Cilt. 52, Sayı.3, s. 383-412.

[20]N.Metin Özmutaf, Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, ***Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi***, 2006, Cilt.23, Sayı 1-2, ss.75-81.

[21]Vedat Işıkhan, Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları***, Sandal Yayınları***, Ankara 2004.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ

1.1 ARAŞTIRMA SORUSU

Özel eğitim kurumlarında çalışanların çatışma eylem stillerinde ve stres belirtilerinde kişisel ve mesleki değişkenlere göre farklılık göstermekte midir? Bu değişikliğin örgüte yansıması nedir?

1.2. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

Bu temel amaca uygun olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

H1 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Çatışma Eylem Stillerinin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H2 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtilerinin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H3 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Çatışma Eylem Stillerinin Medeni Durumlarına Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H4 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtilerinin Medeni Durumlarına Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H5 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Çatışma Eylem Stillerinin Ünvanlarına Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H6 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtilerinin Ünvanlarına Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H7 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Çatışma Eylem Stillerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H8 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Anlamlı bir Farklılık -Vardır.

H9 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Çatışma Eylem Stillerinin Yaşlarına Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H10 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtilerinin Yaşlarına Göre Anlamlı bir Farklılık Vardır.

H11 Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtileri ile Çatışma Eylem Stilleri Arasında Anlamlı İlişki Vardır

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz toplumunda; teknolojinin hızla değiştiği, sürekli yeni gelişmelerin yaşandığı bir zaman dilimi içerisindeyken; neredeyse tüm meslek gruplarında görülen “Stres” kavramı çağımızın salgın hastalığı haline gelmiştir. Çatışma ve Stres sosyal, çevresel ve çalışma faktörlerinin bireysel özelliklerle etkileşim içinde olduğu çok bileşenli bir süreçtir. Hazırlayacağım tezin amacı Özel Eğitim Kurumlarında çalışan personelin stres nedenlerini inceleyerek,bu stres kaynaklarının kurumdaki motivasyonu hangi yönde etkilediğini bulmaya çalışmak, Örgütteki çatışma nedenlerini araştırmak. Çatışma ve Stresin insan hayatındaki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemektir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sosyolojik olarak Stres ve Çatışma toplumun genelinde gözlenen ve baş etme yolları bilinmemesinden dolayı farklı diğer sorunlarında beraberinde getiren iki önemli konudur. Özel Eğitim Kurumlarında çalışma hayatım boyunca gördüğüm en önemli sorunlar olan Stres ve Çatışma konusu üzerinde çalışarak kurumlardaki stres boyutunu, çalışanların bu stresten ne kadar etkilendiğini, bu etkinin çatışmalara ne kadar yol açtığını ölçek çalışması yaparak gözlemlemeye çalışacağım. Bu çalışmamla Özel Eğitim Kurumunda çalışan bir kişinin ne boyutta stres yaşadığını bu stresin çalışma hayatını nasıl etkilediğini incelenmiştir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir;

Bu araştırma, Bursa İlinde bulunan üç özel eğitim kurumları çalışanları ile araştırma sınırlıdır.

Bu araştırmada özel eğitim kurumlarında çalışanların stres belirtileri ve çatışma eylem stilleri ile ilgili elde edilen veriler, ' Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği" ile "Psikolojik Belirtiler Ölçeği " nin ölçtüğü puanlarla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. STRES KAVRAMI

Sabuncuoğlun'a göre (1996), stres, kişilerin sağlığı, mutluluğu ve esenliği için tehlikeli görünen yapılan hareketin bireyce uyarı olarak algıladığı yeterli bir şekilde ele alınmayıp bariz olmayan bedensel, psikolojik etkenlere karşı gösterdikleri tepkisel oluşumlar olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre de stres, bazı durumlardan memnuniyetsiz kalmayı da ifade edebilmektedir[22]. Ertekin' e göre (1993) ''Stres kavramı temelde bir psikolojik olgu olarak görülebilmektedir. Yalnız bu psikolojik olguların doğrudan doğruya belli bir zaman sonucunda fiziksel sonuçları kendini gösterebilmektedir. Kısacası nasıl ki bir fizyolojik rahatsızlık ağır bir düzeyde bizi etkileyip, görülebiliyorsa psikolojik bir pozisyondan kaynaklanan stresin de bedensel birçok sorun gibi yansıyabilmektedir''[23].

Genel olarak stres denilirse, insan organizmasındaki olumsuz sonuçları ve etkileriyle tanımlanabilmektedir. Stresin günlük hayattaki kullanımı da, daha çok olumsuzluk ve hoşnutsuzluk hallerinin ortaya konulması şeklinde açıklanabilir.

Soysal' a göre (2018) günlük yaşamımızda sıklıkla karşılaştığımız kavramlardan biri olsa bile stresin anlamı ve kapsamı hakkında net bir görüş sunulamayabilir. Bu durumdan dolayı önce stres kavramının daha iyi anlaşılabilir ve aktarılabilir olması açısından stresin ne olmadığı üzerinde durulup ve çeşitli stres tanımlarının üzerinden geçerek kendi aralarında birleştikleri ortak noktalar üzerinden vurgulama yaparak daha sağlıklı kanılara varılabilir.

Aydın'a göre (2004) stresle ilgili yapılan tanımlamalarda ortak özelliklerini şu şekilde sıralanabilir: [24] Tutar ve diğerlerine göre (2006) Stres, birey ve sosyal çevrenin iletişimi sonucunda oluşabilmektedir.[25] Stres, motive edilmiş durumdan daha aşırı biçimde bireyi harekete geçirebilmektedir. Streste, tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır. Stres, kısıtlamalar, fırsatlar ve isteklerle ilgili

---

[22] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.129.

[23] Yalçın Ertekin, ***Stres ve Yönetim***, Ankara, 1993, s.142.

[24] Şule Aydın,''Örgütsel stres Yönetimi'', ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2006, Cilt:6, Sayı:3, s.189.

[25] Hasan Tutar vd.,'' İşletme Becerileri Grup Çalışması'', ***4 B Detay yayıncılık***, Ankara, 2006, s.189.

olabilmektedir. Stres, organizmanın bütününü etkileyebilmektedir ve stres normal olarak kontrol edilebilen bir tepki olmayabilir[26].

2.2. STRESİN OLUŞUMU VE AŞAMALARI

Işıkhan'a göre (1988) Stresin sebeplerini örgütün iç ve dış, topluluklardan ve çalışanların kendilerinden kaynaklanabileceğini belirtmek gerekmektedir. Örgüt bakımından stres mevzunu incelediğimizde, yaşamında büyük bir bölümü farklı örgütlerde tamamlayan kişiler mevcut bulunduğu durumu diğerlerine gösterebilmek amacıyla, daha fazla duygu dolu, kişisel parçalardan her biri ve yaşanmışlıklarla yüklü bir kavram olduğu anlaşılabilmektedir. Mesela; iş yerleri genişleyip daha karmaşık duruma doğru ilerledikçe çalışanları etkileyen stres konuları da giderek fazlalaşıp belirsizleşebilmektedir.

Bir iş yerinde daha büyük seviyedeki stres durumları içinde; politikalar ''adil olmayan başarıları değerlendirme sonuçları, ücretlerindeki eşitsizlikler'', örgüt modeli ve özellikleri (''merkeziyetçilik, yükselme için daha az fırsat tanınması''), fiziki şartlar ''kalabalık, yüksek ses, çalışma yerinin havalandırması'' ve örgütsel süreçler (''çalışanların iletişimsel yetersizliği, iyi yönetilemeyen bir kontrol sistemi'') vb. sayılabilmektedir.

''Örgüt dışında veya örgütle görevli olan kişiler ve topluluk stres durumları (uyuşmazlıklar, çatışmalar, düşmanca duygu ve davranışlar) sonucunda kişi üzerinde etkili olabilmektedir''. ''Işıkhan' a göre (1999) araştırmalarda da bireyi etkileyen stres faktörleriyle ilgili çok sayıda çalışma bulunabilmektedir. Işıkhan'a göre bireysel stres durumları içinde; rolle ilgili stres faktörleri (uyuşmazlıklar, belirsizlikler, aşırı veya az iş yükü) yaşam ve kariyer değişiklikleri (eşin ölümü ile doğan üzüntü, yaşlanma, emeklilik gibi) sayılabilir''. Ayrıca, işin durumundan kaynaklanan stres, bireyin bedensel, ruhsal ve çevresel davranışlarıyla kişiler arasındaki ilişkilerini de yakından etkileyebilmektedir[27].

Eren 'e göre (1998), ''Stresin oluşumu için insanın içinde olduğu ya da hayatını sürdürdüğü yerde süre gelen değişimlerin kişiyi biraz etkilemesi gerekebilir. Bununla birlikte stres, insanın yaşadığı yerde olası bir değişimin veya insanın yer değiştirmesinin kişi üzerinde etkiler bırakmasıyla ilgili olabilir''. Bazı kişilik özellikleri insanın strese karşı ne derecede hassas olduğunu belirlemektedir [28]

---

[26]Abdullah Soysal, http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf, (Erişim Tarihi: 14.12.2018).

[27] Vedat Işıkhan, ***Sosyal Hizmet Kuruluşları ve Stres***, 1999, Sayı.4-5, s.15.

[28] Gülden Eren vd., ***Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi***, 1998, s.393

Aydın'a göre (2002) beden stres içinde olduğunda üç aşamalı tepki verebilir' 'Genel Uyum Sendromu'' olarak isimlendirmiştir. Bu aşamalar;[29]

2.2.1. Alarm Aşaması

Akman'a göre (2004) öncelikle direnç, normal yaşam zamanlarına göre daha azdır, birey bu durumdan haberdar olmadan işin içine girebilmektedir. [30] Organizmanın dış uyarıcıya karşı tepkileri stres olarak algılaması durumudur. Organizmada değişiklikler meydana gelebilmektedir. Vücutta stres belirtileri şu şekilde ortaya çıkabilir: göz bebeklerinde büyüme, yüzde solgunluk, kalp atışlarında hızlanma, damarlarda çekilme, soğuk ter boşalması, kan şekerinde meydana gelen değişiklikler ve midedeki asit oranındaki dengesizlikler olabilmektedir. Kişi bu durumlardan kaçarak veya durumla ilgili savunma geliştirebilmektedir. Stres faktörü ortadan kalkar ise vücutta bir gevşeme, uyku hali, sindirim sisteminde yavaşlama gibi durumlarla vücut hareketlerinin değiştiği gözlemlenebilmektedir. Vücuttaki bu durum devam ederse vücut bu tepkilere karşı direnme aşamasına geçebilmektedir.

2.2.2. Direnme Aşaması

Stresin oluşmasına sebep olabilecek dürtülerin var olduğu bir ortamda dahi uyum bulunursa direnç faktörü ortaya çıkabilir. Bu düzlemde oluşan stresi önceden bildirebilecek mekanizmalar devre dışı kalabilir. Direnç göstergeleri de bu oluşumda normal düzlemin üzerinde direnç verileri sunabilir. Bunlara karşın direnç göstergeleri aktif olursa strese karşı mücadelesinde başarılı olabilir. Aktif olmama durumunda devamlılık gösteren yüksek gerilim mevcut sistemin göstergelerini güçsüzleştirir ve yoksunluk peşi sıra tükenme baş gösterebilir.

---

[29] İnayet Aydın, ''İş Yaşamında Stres''2. Baskı Ankara, ***Pagem A Yayıncılık***, 2002, s.5-6.

[30] Süleyman Akman, Stresin nedenleri ve Açıklayıcı Kuramları, ***Türk Psikoloji Bülteni***, 2004, s.34-35.

2.2.3. Tükenme Belirtisi

İnsan yaşamının dayanılmaz hale geldiği olarak algılama dürtüsü o kişide oluşan tükenmişlik olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumun belirtileri şöyledir; ‘’uykusuzluk, canlılığını yitirme, baş ve göğüs ağrıları, ani öfke, aşırı derecede kızgınlık, yardım istememe duygusu, yalnızlık, çaresizlik, engellenmişlik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı’’ şeklinde gözlemlenebilmektedir. Daha çok bireyler arası yoğun ilişkileri gerektiren mesleklerde çalışan kişiler arasında görülebilmektedir. Stresin zamanı uzadıkça kişinin uyum içinde vücut direnci tükenir, vücut savunması azalarak, birtakım hastalıklar meydana gelebilir. Dolayısıyla aşırı stres de yaşam süresini kısaltabilir.

Barutçugil’e göre (2002), Stres, gerektiği kadar olduğunda kişide olumlu gelişmelere yol açan, onu yönlendiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır. Stresin fiziksel, zihinsel ve duygusal yönde kişiyi etkilemesinin, sebebi bilinmeyen, başa çıkılamayan üzüntüler kişinin kapasitesinin üstünde baş edilemeyen bir stres birikimine sebep olmasıyla başlayabilir. Gerilimlerin bu seviyeye gelemeden önce kontrol altına alınması gerekir. Kontrol altına alınırsa bu enerjiden yararlanılabilir. Bunun gerçekleşmesi için stresin gerçekte ne olduğunu, nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekebilir. Kişi bu bilgiye sahipse, stresi hayatını destekleyen bir güç olarak kullanabilir[31].

Akpınar’a göre (2006) İnsanların yaşadığı stresin hangi durumda tükenmişliğe götüreceğini bilemeyiz. Belirtilerini analiz ederek, stres durumunu önceden analiz edebilmek mümkün, O halde yaşanan stresin kaynaklarını bulmak yöneticilerin ve sorumluluk alan kişilerin öncelikleri olmalıdır.[32]

2.2.4. Çalışma Yaşamı ve Stres

Çalışma yaşamındaki iş stresi, psikolojik, fizyolojik ve örgütsel açıdan önem taşıyabilmektedir. Stres çalışanlar özellikle de yöneticiler arasında fizyolojik ve psikolojik olumsuz belirtiler göstererek, onların sağlığını ve örgütsel puanını olumsuz yönde etkileyebilir. Ertekin’e göre (1993) Ancak yönetici stresi konusunda yapılan bazı çalışmalarda orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilerinden daha fazla

---

[31] İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, ***Kariyer yayınları,*** İstanbul, 2004, s.144.

[32] Ünzile Akpınar, Kocaeli ili İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2006, s.13 (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

gerilim etkisinde oldukları kanısına varılabilmektedir.[33] Bunun sebebi ise, orta düzey yöneticilerin çoğu zaman üst düzey yöneticilerin baskısı altında oldukları ve alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmaları olarak tanımlanabilir. Adler' e göre (1999) işin insan yaşamında zamanını değerlendirmesi, yaşam enerjisini faydalı şekillere yöneltmesi, hem de bunlarla beraber ulaştığı doyumla ruh sağlığını koruması söz konusudur. Son yıllarda iş yaşamı kalitesi cümlesiyle ile ifade edilmek istenen, insanlara bu tür bir doyum verecek iş koşullarının oluşturulabilmesidir. Çalışma yaşamında insanlar için çok çeşitli iş seçenekleri mevcut olabilir[34].

2.3. STRESİN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Albrecht'e göre (1988) Stresin en sık görülen sonuçlarından biri olarak alkol alma isteği izlenebilir. Yaşanan sıkıntılardan kurtulmak amacıyla alkol alınması bir süre sonra kişide alışkanlık haline dönüşüp artık alışkanlık haline dönüşebilir. Bu durum diğer bağımlılık oluşturan sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek yeme isteği içinde geçerli olabilmektedir. Stres bir diğer yönden incelenirse kişilerin dikkat ve uyanıklığına etki ederek etkileyerek trafikte hata yapıp kazaya neden olmasına veya aşırı sinirlilik durumunun olmasına neden olabilmektedir.[35]

2.3.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları

Öztaş'a göre (1988) Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarını zorlayarak ve organizmayı tehdit ederek ortaya çıkan bir etki denilebilir. İnsan vücudundaki hormonları ve merkezi sinir sisteminin aracılığı ile vücut ihtiyaçlarını gidermekte, iç ve dış ortamda ortaya çıkan belirtilere alışmakta ve böylece vücut dengeleri korunabilmektedir. Bugün de çoğu hastalığın başı olan stresle ilişkisi de giderek artabilmektedir. Stres insan vücudunda bazı hastalıklara yol açabilmektedir: ''Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları(çarpıntı, kalp atış sayısında düzensizlik ve artış, göğüs ağrısı, hipertansiyon), sindirim sistemi hastalıkları (aşırı yeme, iştah kesilmesi, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, kabızlık, kolit),üreme sistemi hastalıkları, içsalgı bezleri hastalıkları (tiroid salgının artması, şeker hastalığı), hareket sistemi hastalıkları (kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar)

---

[33] Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, ***Todaie Yayınları***, Ankara, 1993, s.26.

[34]Alfred Adler, Normal İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, Çev. Belkıs Çorakçı, ***Say Yayınevi***, İstanbul, 1999, s.176.

[35] Karl Albrecht, Gerilim ve Yönetici, Çev. Kemal Tosun ve Arkadaşları, ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları***, No:197,İstanbul, 1988, s.51-190.

ve migren olarak sıralanabilir'' Bunların dışında ise kronik strese maruz kalma, vücudun bağışıklık sistemini bitirerek kansere neden olabilmektedir.[36]

2.3.2. Stresin Psikolojik Sonuçları

Stresin psikolojik belirtilerinde kaygı (anksiyete), depresyon ve uykusuzluk şeklinde kendini gösterebilmektedir.

2.3.2.1. Kaygı

Işıkhan'a göre (1999) Sürekli kaygı duygusu içermek, stres içinde olmanın bir göstergesi denilebilir. Bireyin içinde bulunduğu durumlarda huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygının tanımıyla örtüşebilmektedir. Stresli durum sürdüğü sürece de birey huzursuz ve mutsuz olabilir. Kaygılı kişi olayları stresli algılamaya daha elverişli olur ve stresli kişi de kaygı duymaya hazır hale gelebilmektedir[37].

2.3.2.2. Depresyon

Depresyon birçok sebeplerden dolayı görülebilir; iş yerinde başarısız olma, işten ayrılma, sorunlarla uzun dönemli uğraşama, yakın kaybı ve bazı hastalıklar sonucunda görülebilmektedir. Çoğu sıkıntılı durumları kişiler ufak tefek sıkıntılarla önleyebilecekleri gibi, bazen de bunalımdan uzun vadede uzaklaşmaları mümkün olamayabilmektedir. Bu tür bir kronik depresyonun belirtileri, Frank ve Klire tarafından şu şekilde belirtilmiştir: ''Uyku düzensizlikleri, iştahsızlık, cinsel yaşamda sorunlar, sosyal ilişkilerden hoşlanmama, kararsızlık ve erteleme, giyimde ve görünüşte değişim ihtiyacı, genellikle tertipsizlik ve dağınıklığa eğimli olma, yorgunluk ve düşük konsantrasyon, mutluluk veren şeylerden uzak durma ve hoşnutluğun azalması ve kendisini her daim beceriksiz hissetme duygusu olarak tanımlanabilir''. Burke 'ye göre (1981), Tükenmişlik uzun solukluysa bireyin motivasyonunu, çalışma şevkini ve başarısını olumsuz etkileyebilmektedir[38].Green'e

---

[36] Baria Öztaş, Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler***, Stres Yönetimi Semineri***, Mart, Gebze, 1998, s.274.

[37] Işıkhan, a.g.e., s.5-7

[38] Russell T. Burke, 'İncresing the Professional Effectiveness of School Guidance Counselors School, ***Guidance Worker*** Cilt.7, Sayı.7, s.51-57,

göre (1992), Tükenmişlik yaşayan kişilerin, gelecekte başarı gösteremedikleri gözlemlenmektedir[39].

2.3.2.3. Uykusuzluk

Uykusuzluk ve uyku bozukluğu stresin en önemli belirtileri olarak sıralanabilir. Stres oluşum sırasında vücuttaki gerginlik azalmaz ancak beynin bunu yöneten merkezi uyanık kalmaktadır. Bu durum kalıcı hale dönüşürse çeşitli sağlık sorunları da ortaya çıkabilmektedir.

Konuyu özetlersek, Burke'ye göre (1992) ''Günlük hayatımızda "stressiz yaşama" kavramı güvenirliğini kaybedebilir. Çünkü iş ve sosyal hayatta stresten kaçınmak mümkün olamamaktadır''. Bu konuda üstüne durulması gereken bir diğer önemli husus ise, benzer stres etkileriyle karşılaşan her kişide farklı belirtiler görülebilmektedir. Stresle karşılaşma durumu, karşılaşılan stresin süre ve anlam bakımından göstereceği etki, stresin üstesinden gelme gücü bireyin strese verdiği tepkiyi etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgütler, yönetenlerde de içinde olmak üzere bütün çalışanlar için stresle baş edebilme yollarını öğrenmeleri ve bu konuda bilinçlerini geliştirmek için eğitim programlarını hazırlanıp, ilgili bireylere sunulup uygulamaya geçirilebilir.

2.4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRESİN SEBEPLERİ

Yoğun İş yükü işin, zor ya da yorucu durumu, ''büyük miktarda izafi (göreli-karşılaştırmalı) ve öznel (sübjektif) bir durumdur''. Bütün iş yerlerinde, mesai saatleri dahilinde yapılan işin ne kadar olduğuyla ilgili belirli bir düşünce ve bu görüşe uygun olarak yapılan bir uygulama mevcut olabilmektedir. Örgütte yapılacak işlerin belirlenirken, bireyin yapabileceği miktarda en uygun iş yükü bulunmaya çalışılabilir.

2.4.1. Aşırı iş yükü

Akdemci' e göre (2001) ''Yoğun iş yükü genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel (kantitatif) iş yükü; diğeri ise niteliksel (kalitatif) iş yükü olarak adlandırılır. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yaptığı bir işin "zamanın yetersizliği", belirli bir zamanda yapılacak "çok farklı işlerin olması" ile "yapılacak işlerin fiziki olarak ağır

---

[39] Trevor H. Green, ''A Study of the Levels of Burnout as Perceived by Puplıc School Principols in the State of Maine,''Ed.D. Pebody College for Teachers of Varder Bit University, ***Dissertation Abstract İnternational***, 1992,Cilt.7, Sayı.53, s.103

ve yorucu olması" şeklinde açıklanabilir''. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan ve aşırı yüklenme türünde görülebilir. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut iş gören aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur[40]. Gümüşbaş' a göre (2008), ''İş yapacak olan eleman işi yapabileceği bilgiye, beceriye ve kişisel özelliklere bütünüyle sahip olmadığı takdirde, bu iş çalışan için zor gelebilmektedir''[41].

2.4.2. İşini Kaybetme Korkusu

Izgar'a göre (2012) İş yerinde çoğu birey tarafından oluşan, nedeni belli olmayan, işiyle ilgili stres belirtileri, ücreti, yöneticilerle olan problemleri ve iş yaşamındaki iş arkadaşlarıyla yaşanan sıkıntıları içerebilmektedir [42] .İnsanlarda işinden olma endişesi ise kişinin kendilik saygısının yok olmasına yol açabilmektedir. Bilhassa büyük parasal sorunların yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapatma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres boyutları oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkileyebilmektedir. Çünkü, iktisadi sarsıntılara dayalı olan bir işsizlik, düşük maliyet, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumların hepsi iktisadi belirsizliğin yarattığı stresör faktörleri arasında görülebilmektedir.

2.4.3. Fiziki Mekân ve Çevre Şartları

Çalışma ortamındaki iş alanı, çalışanlar için huzur ve güvende olmalarının unsurları olabilmektedir. ''İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinebilmektedir. Belirttiğimiz stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar ve kişiyi endişeye itebilmektedir''. İş yerindeki çalışma şartlarının çalışanlarda oluşturduğu etkiler araştırılmış olup insanlarda daha çok strese yol açarak psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkabilmektedir.

---

[40]Tahir Akdemci, ***Örgütlerde stres ve stres yönetimi***, 2001, s.303.

[41] Betül Gümüşbaş, ***Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi***' İzmir, 2008, s.28-29.

[42]Hüseyin Izgar, ***Endüstri ve Örgüt Psikolojisi***, Konya, 2012, s.128.

2.4.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

Gümüşbaş'a göre (2008) ''İş yaşamında strese neden olan sebepler arasında önemli unsurlardan biri de, iş görenlerin işlerini yapmaları sürecinde maruz kalabilecekleri tehlikeler olarak görülebilmektedir. Normal olarak, bir kısım iş bölümünde tehlike unsuru ya bulunmamaktadır ya da asgari düzeyde görülebilir. Fakat bazı iş bölümlerinde ise iş kazası olma durumu nispeten yüksek oranda olabilir. Mesela madencilik, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş bölümlerinde çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru olarak taşınıp her tehlike faktörü potansiyel olarak bir stres vericisi durumunda olabilmektedir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölüm gibi durumların ihtimal dahilinde bile görülebilmesi iş görenler açısından bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokabilmektedir''. Zor koşulların bulunduğu yerlerde çalışan kişiler söz konusu olduğunda, sürekli bir endişe ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini de yaptıkları işlerine yöneltmek durumundadırlar. Bu tip stres durumlarının azaltılabilmesi için alınması gerekli önlemlerin başında, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması ve bu alınmış önlemlerin uygulanma kısmının hayata geçirilip, eğitim yoluyla da kolaylaştırılması gerekebilmektedir[43].

2.5. KİŞİLERİN İLİŞKİLERDEN KAYNAKLANAN STRES VE SEBEPLERİ

İş yaşamında strese yol açabilecek faktör o işin nasıl yapıldığı olabileceği gibi, İşletmenin nasıl işlediği, çevresel faktörleri veya kişilerdeki kendi özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir.

2.5.1. Değerlendirme ve Terfi Mekanizmaları

Ertekin'e göre (1993), Genellikle bireyler başka insanlar tarafından değerlendirilmekten pek haz etmezler.[44] Çünkü yapılacak değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının gerekliliğinin farkında olurlar. Ya da değerlendirmenin nesnel ölçütler ile gerçekleştirildiğini kabul etmezler. Kurum içinde çalışanlar arası adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan kıdem terfileri, geçerlilik esasına oturmadığı için bireyler arasında bir çatışmaya yol açıp

---

[43] Gümüşbaş, a.g.e., s.30-31

[44] Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim***''Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü***, Ankara, 1993, s.52.

arkasından bu durum stresi de doğurabilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda Eren ve Öztemiz'e göre ''Yöneticilerin çalışanların performanslarını adil değerlendiren nesnel (objektif) ölçüler yerine kurum içinde çalışanlarla yöneticilerin aralarındaki ilişkileri olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasını durumunda bile bir üst kadroya terfi ettirmeleri diğer çalışanlar arasında hem işverene karşı hem de bu kadroya gelen çalışana karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine dayalı davranış göstermelerine neden olabilmektedir''. Dolayısıyla bu durum da diğer çalışanlar arasında strese yol açmakta, istekli çalışmayı da olumsuz olarak etkileyip işe yerlerine karşı işe gelmeyişlere de neden olabilmektedir. Kurumlardaki bu tarz terfi olaylarının diğer bir sonucu da maddi nedenlerden ötürü işten ayrılma imkânı olmayan kimseler içinde geçerli olabilmektedir. Bu çalışanlar adaletin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda kaldıkları içinde psikolojileri ve iş motivasyonları düşmekte, stresin neden olduğu bazı fizyolojik sorunlarla da karşı karşıya gelebilmektedirler.

2.5.2. Rollerdeki Belirsizlik

Aytaç'a göre (2002) Kişilerin rolleri hakkında yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol karmaşası yaşanabilmektedir. [45] Rol kişilerin bulunduğu statü kapsamında neleri yapıp, neleri yapamayacağı şeklinde belirlenebilen davranışlar bütündür.[46] İşin amacına yeterince ulaşılamamışsa, diğer bir değişle Ne yapacağını bilemeyen için stres kaçınılmaz bir olay olabilmektedir. Genellikle işe yeni başlayanlar için geçerli olan bir bu durum olarak görünse de işteki rolünü ya da ne yapması gerektiğini bilmeyen yeni çalışana, iş arkadaşlarının yaklaşımları onun iş yaşamındaki uyum sürecini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir. Örgütteki bir çalışan diğer çalışanlar tarafından kabul edilirse ortaya olumlu ilişkiler çıkabilmektedir. İş hayatındaki arkadaşlarıyla düşük ilişkileri olan ve sosyal gereksinimleri karşılanmayan bireylerde ise stres ya da işine karşı yabancılaşma söz konusu olabilmektedir. Çalışanların bir kısmında, yeni işe alınan iş arkadaşına karşı, yardımcı olmak yerine "eğer işi öğrenirse benim yerimi alır" ya da "işi benden daha iyi kavrayabilir" vs. endişelere kapılıp yardımcı olmamak gibi bir anlayış sergilenebilmektedir. Dolayısıyla bu tarz davranışlara maruz kalan yeni çalışanının

---

[45] Serpil Aytaç,***''İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları***'',http:www.isguc.org/saytac3.html,(Erişim Tarihi:05.03.2019)

[46]Gülden Eren vd., ***Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi***, s.274.

işe uyumu ve işteki ilişkileri de olumsuz yönde etkilenmektedir. Birey, “beni burada istemiyorlar, burada ben yalnız kalacağım” endişesiyle de strese girebilmektedir[47].

2.5.3. Ast Üst İlişkisi

Şenyüz’e göre (1999) Kişilerin iş yerlerindeki ilişkilerini üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir.[48] Bu tip ilişkiler karşılıklı olarak güven ve anlayış duygusuna dayalı olmalıdırlar. Aksi takdirde bu tarz ilişkiler, kişide tedirginlik gösterebilir. Çalışanların çoğu işlerine sadece maddi kazanç sağlasın diye gelmemektedirler. İnsanlar kazancın yanı sıra, samimi ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler. Koç ve Yeğen’e göre (2002)’’ Üstü tarafından takdir görmeyen çalışan, işyerinde aradığı ilişki tiplerini sağlayamayan çalışan için çalışma ortamı da son derece sıkıcı ve çekilmez bir durum hâlini alabilmektedir’’.[49]

Bunlarla birlikte insani gereksinimlerden biri olan takdir edilme ihtiyacı, diğer insanlar tarafından alınan basit mesajlar, birey olarak varlığımızı kanıtlar nitelik gösterebilir. Mesela, yaptığınız bir işin amiriniz tarafından yeterince taktir edilmediğini düşünüyorsanız ve bu konuyu onunla paylaşmak çok zor geliyorsa, artık taktir görmeseniz de yinede çalışmaya devam edebilirsiniz. Ama bir gün olmadık bir zamanda, kimsenin anlamadığı bir sebeple tepki gösterebilir, üstlerinizle ve arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi daha da kötü bir yola getirilebilirsiniz. Bunların dışında Turunç’ a göre (2009) ast-üst ilişkileri çerçevesinde görülen ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve kötü davranışlar, çalışanlar üzerinde stres oluşturan ciddi sorunlar görülebilir. Üst ile çalışan arasındaki ilişkinin iş yaşamına yansıtılması sonucunda ise bazı çalışanlara karşı gösterilen “bunun burnunu biraz sürtmek lazım” denilen deyimsel anlayış da çalışan üzerinde stres oluşturan etkenlerden biri olarak sunulabilir. Dolayısıyla da üstüyle olumsuz ilişkiler içinde gösterme sonucunu, çalışma arkadaşlarına karşı olarak daha fazla çalışarak düzeltmek zorunda olma durumu da bireyde stres oluşumunda etkili rol oynayabilir.

Özellikle üstlerinin baskısı ile alt kademenin direnci ile zor durumda kalan orta düzey yöneticiler stresle daha çok karşılaşabilmektedir. Yoğun rekabetlerin ve

---

[47]Gümüşbaş, a.g.e., s.31-32.

[48] Ayşe Şenyüz, ‘’Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi’’, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999,s.17,**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

[49] Saliha Koç, Öznur Yeğen,’’İşyeri Stresi,Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi’’, http:wwwacibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.html, 2002, s.3,(Erişim Tarihi:06.03.2019).

çatışmaların yaşandığı örgütler de strese yol açmaktadırlar[50]. Başka bir sebeple, sosyal itilmişlik getiren bir iş planlaması da de çalışanı strese itebilmektedir.

2.5.4. Sorumluluk

Aytaç'a göre (2002) Diğer çalışanların sorumluluğunu almak kişilerde gerginlik oluşturan diğer stres kaynağıdır. Diğer çalışanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye verilmiş ise, ayrıca işin gereği çok fazla sorumluluk gerektiriyor fakat yetkiler sınırlı ise kişi kendini fazla stres altında hissedebilir. Araştırmalar, özellikle çalışanların başında olan yöneticilerin yüksek boyutta strese maruz kaldıklarını göstermektedir.[51] Sorumluluk ilişkisinin bir başka boyutunu da kişiler arası sorumluluk oluşturabilir. İşten kaçan ve iş yapma yükümünü çalışma arkadaşlarının üzerine atan bir çalışanın bulunduğu bir örgütte diğer çalışanlar stres yaşayabilirler. Çalışanlar böyle bir sorumluluğu almasalar dahi işletmede iş yapmamak için her türlü davranışı gösteren bireyle aynı yerde çalışmaktan rahatsız ve mutsuz olacaklardır. Sorumluluk ilişkisinden kaynaklı diğer bir potansiyel stres faktörü de çalışanın çevresini fazla insan olması olabilir.

Işıkhan'a göre (1998) '' Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan meydana gelen stres faktörleri içerisinde bulunan bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağının bilinmemesi durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde de stres oluşturabilmektedir''.[52]

2.5.5. Yönetime Katılma

Şahin'e göre (1994) Yönetime dâhil olma, kişinin bağlı olduğu kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak söz hakkının olup olmaması ya da kararları etkileme durumu ile tanımlanabilmektedir.[53] Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde bir yetkisinin olup olmaması da stresin oluşumunu tetikleyebilmektedir. Özellikle çalışanları etkileyen durumlarla ilgili olarak çalışanın fikrine hiç

---

[50]Yaser Turunç, ***Fabrika İşçilerinde Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri***, Edirne, 2009, s.17.

[51] Aytaç, a.g.e., s.3

[52] Vedat Işıkhan, Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998,s.64,(***Yayımlanmamış Doktora Tezi***)

[53] H.Nesrin Şahin, İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkmada Olumlu Bir Yaklaşım, ***Türk Psikologlar Derneği Yayınları 2***, Ankara, 1994, s.29.

başvurulmaması gibi durumlarda bütün çalışanlarda stres yaşayabilecektir. [54] Gündüz'e göre (2000) Örneğin, hemşirelerle ilgili çalışma şartları üzerinden yapılan araştırmalarda, karar verme, yetkin kişi olma konusunda hemşireler ve/veya doktorlar arasında gerçekleşebilen güç ve çatışma durumlarının hemşireler üzerinde stres yaratan faktörlerden biri olduğu kanısına varılabilmektedir.[55]

Birlikte çalışan kişilerde, özellikle iş yoğunluğunun çok olduğu ya da işletmenin yapısal bir değişime yöneldiği dönemlerinde, kendilerini güvende hissedebilmek için, bireyler dikkate alınma isteği içine girebilirler. İş yerlerinde olup biten değişikliklerin sebeplerine ilişkin verilerden yoksun olmak, o birimde iş görenlerin kendilerine ilişkin inançlarının, morallerinin ve kontrol mekanizmalarının zarar görmesine sebep olabilmektedir. Örneğin, işverenden herhangi bir açıklama yapılmadan bir başka yere taşınma doğrultusunda talep yönelirse, bu durum birimde çalışan herkes tarafından gereksiz yere stres eğilimine yol açabilecektir.

2.5.6. Rekabet

Özbay ve Şahin'e göre (1997) Çalışma ortamlarında her zaman rekabet, çalışanları gelişmeye itebilmektedir. Ancak bu rekabetin aşırı düzeyde olması da çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirebilmektedir. Örneğin, işyerlerindeki para, terfi alma gibi sorunlardan ötürü bireyler birbirleriyle rekabet içinde olabilmektedirler. Bu rekabette yerini strese bırakabilmektedir. Aynı zamanda işini çok seven ve işyeri için endişelenen bireyde de stres oluşabilmektedir.

2.6. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Eğitimleri gerçekleşen birçok edebiyat çalışmaları sonunda da stresle mücadele etme yöntemleri konusunda da eğitim verildiğini gösterebilir. Alt başlıklar altında bu konular üzerinde durulması gerektiği kanısına varılabilir. Bunlar; aile, arkadaşlar, beslenme, spor yapma, uyku, nefes egzersizleri, gevşeme egzersizleri, hayal kurma ve müzik olarak sıralanabilir. Stresle başa çıkma bireyin bilişsel ve davranışsal çabaları olarak tanımlanmaktadır. Folkman ve Lazarus bu tanımda başa çıkma sürecine yönelik iki önemli nokta üzerinde durmuşlardır. Bunlardan ilki başa

---

[54] Şenyüz, a.g.e., s.17.

[55] Bülent Gündüz, , Hemşirelerde Stresle Başa Çıkma Biçimleri İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2000, s.21, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

çıkma davranışı kişisel bilgi sürecinden geçerek değerlendirilir[56]. Bu anlamda başa çıkma bilişsel bir süreçtir. Özbay ve Şahin' e göre Diğer bir önemli noktaysa, birey stresli duruma yönelik aktif olarak bir şeyler yapmaya çalışmakta ya da durumu duygusal bir şekilde ele alarak daha pasif bir tarzda stres kaynağının kendine daha az zarar verecek şekle getirebilmektedir[57].

2.6.1. Bireysel Yöntemler

Okutan' a göre (2002) kişiler dört farklı biçimde stresle başa çıkabilir[58].

2.6.1.1. Bedenle Başa Çıkma Yolları

Gevşeme teknikleri, değişik türde beden egzersizleri, beslenme şekilleri bu gruba girer.

2.6.1.2. Zihinsel Başa Çıkma Yolları

Uyumsuzluğa ve gerilime sebep olan faaliyetlerden uzak kalma, zihinsel toparlanma ve dönüşüm teknikleri içerebilmektedir.

2.6.1.3. Davranışlarla Başa Çıkma Yolları

Davranışla stresin üstesinden gelme yolu ''A'' tipi davranış şekillerinin değiştirilmesi olarak nitelendirilebilir.

2.6.1.4. İnançla Başa Çıkma Yolları

Tutar' a göre (2000) kişi manevi olarak gelişen ve iç zenginlik kazandıran eti olan normlara uygun bir yaşam tarzını kabul ederek ve yaşayarak stresle başa çıkabilir[59].

---

[56] David Lazarus, ***From Psychological Stres to The Emotions Annual Review of Psycholopy***, 1993

[57] Erkut Y.Özbay ve Bülent Şahin, Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanteri, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, İV Rehberlik ve Psikolojik danışma Kongresi, ***Ankara Üniversitesi,*** Ankara, 1997.

[58] Mustafa Okutan, Dilaver Tengilimlioğlu, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, ***Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 2002, Sayı.3,s.25

[59] Hasan Tutar, ''Kriz ve Stres Ortamında Yönetim'', ***Hayat yayınları,*** No:14, İstanbul 2000, s.25

2.6.1.5. Stresle Başa Çıkmada Aile Faktörü

Youngs ve Youngs'a göre (2004) Yapılan çalışmalara göre aileleriyle bağları kuvvetliyse, bu bağı hisseden gençlerin, stres ile baş edebilmede başkalarına oranla daha başarılı oldukları izlenimine varılabilir. Stresle baş edebilmenin en başarılı yollarından birinin, bireylerin aileleriyle sevgi dolu bağlar kurmak olduğunu bilmek onlar için yeni cesaret yolları açabilmektedir.[60]

Baltaş ve Baltaş'a göre (2006) Uzun zaman boyunca aynı ortamda yaşayan karı koca arasında da bir süre sonra bütünleşmeler gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple potansiyel olarak stresle ilgili meyilleri, ilişkilerinde yaşanacak gerginlikler birbirleriyle olan savaşları artma gösterebilir. İnsanoğlunda tehdit unsuru olan rahatsızlıklar, ailede görülme oranı, yaşadıkları çevresel etkileşimle birlikte göstermesi sonucunda meydana gelebilmektedir. İletişim ailedeki hastalıkları bir yandan ortaya çıkartma ve şiddetini etkileme konusunda etkili olabileceği gibi, diğer yandan da hastalığın çözümü konusunda da önemli bir rol oynayabilmektedir.

Hastalığın tedavisi hususunda, aile de yaşayan bireyler arasındaki ilişki, yakınlık derecesi ve destekten yararlanmak önemli hususları içerebilmektedir. Aile içindeki ilişkilerde gerginlik ve stres oluşumu aile bireylerinin birbirlerine karşı yöneltmiş oldukları ilişki biçimlerinden kaynaklanabilir. Eğer bireyler birbirlerine karşı üstünlük sergilemeye çalışırlarsa, bu durum ailedeki diğer kişiler tarafından kendilerini savunma gereksinimi duymasına sebep açabilmektedir. Bu olgu hem eşler arasındaki ilişkiler için, hem ana-baba ve çocuklar, hem de kardeşler arasındaki ilişkiler için geçerlilik gösterebilmektedir. Stresle başa çıkmanın en başta yollarından biride aile içindeki bireylerin birbirlerine karşı dostça yaklaşımları, sıcaklık ve yakınlık durumları etkili olabilmektedir. Bireylerin birbirlerine karşı güven ve işbirliğini sağlayacak eşit ilişki ortam ve şartlarını sağlayabilmekte önem taşıyabilmektedir. Aile içinde gerçekleşen bir gerginlik olduğunda ise bu sorunu, geçmişte yaşanılan olaylar hatırlatılarak çözüm yoluna gitmektense, doğrudan sorunu çözmeye yönelik çabalar göstermek, olabilecek aile içi çatışmalara da önlem oluşturabilmektedir.[61]

---

[60] Bonnie L. Youngs, Gençler İçin Stres ve Yaşamın Baskılarıyla Baş Etme Klavuzu, Çev: Sema Kunt Akbaş, ***Hekimler Yayın Birliği Yayıncılık***, Ankara, 2006, s.205-206.

[61] Baltaş, a.g.e., s.32

2.6.1.6. Stresle Başa Çıkmada Arkadaş Faktörü

Youngs ve Youngs (2004) Bireyler arkadaş ortamında takımın bir parçası olmayı her ne kadar aile de öğreniyor olsa da dış ortamda daha çok çevreden etkilenerek geliştirildiğini aşikâr bir durum olarak izlenebilmektedir. Samimi arkadaşlar arkadaşlarını dinler, arkadaşlık eder ve genel olarak arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmekten olmaktan mutluluk duyarlar. Zaten onlarla arkadaş olunmasının sebeplerinde de bunlar başta gelebilmektedir. Yaşam stresi ve sorunlarıyla mücadelede ailenin ve arkadaşların sevgisi ve desteği çok önemli unsur olarak algılanabilmektedir. "Bir artı bir üç eder" denen atasözüne göre de iki kişinin enerjisinin, yani birbirini önemseyen, seven iki kalbin ortak gücünün, realist bir arkadaş gücü olabileceğine inanılabilmektedir. Gümüşbaş'a göre (2008), Bu enerji içten geldikçe başkalarının yalnızca kötü günlerinde onunla olmakla kalmayıp, güzel günlerinde de hedeflerine hızla ilerleyişinde ve kendini geliştirmesini konusunda yardımcı olacaklarını bilmek, ömür denen sınav alanında yalnız olunmadığı hissini karşısındakine her daim aşılayabilmektedir[62].

2.6.1.7. Stresle Başa Çıkmada Beslenme Faktörü

Baltaş ve Baltaş (2006) Bireyin doğumundan sonraki beslenmesi, rahim içi beslenmesinden farklı bir beslenme sergileyebilmektedir. Bu şekilde pek çok sistem faaliyete geçebilmektedir. Çeşitli fiziksel ve psikolojik gelişim aşamalarının tamamlanması yetişkin beslenmesine geçiş için yeni bir adımı oluşturabilmektedir. Çocuğun temel gereksinimleri için özellikle ilk üç yaşta doğru ve tam beslenmenin ebeveynlerin kontrolünde takip edilmesi gerekebilmektedir. Öte yandan bazı hususlarda bebekler ve çocuklar çok ciddi beslenme problemleriyle karşılaşabilmektedirler. Çocukluk dönemlerinde başlayan yemek yeme problemlerinin, yetişkinlik döneminde de iştah ve mide ile ilgili kalıtsal sıkıntılara zemin oluşturduğu öne sürülmektedir. Beslenmenin, stresle başa çıkmayla ilgisi üç yönde incelebilir:

Vücudumuza nasıl bir besin verdiğiniz, kendinizi nasıl hissettiğiniz ve dolayısıyla sonraki günlerinizle nasıl başa çıkacağınız üzerinde etkili rol oynayabilmektedir.

Stres altında hissettiğiniz zaman, vücudunuzun fiziksel isteklerini karşılayacak durumda olması gerekebilmektedir.

---

[62] Gümüşbaş, a.g.e., s.29-30.

Vücuttaki diğer hücreler gibi beyin hücrelerinin de iyi işlev göstermesi, doğru beslenmeyle yakından ilgili olabilmektedir.

Sağlıklılık ve normallik, üretkenliğin ve ilişkilerin anlamlı bir bütün içerisinde olmasıyla ilgili görülebilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de normal bir vücut ağırlığıyla ilgili denilebilir. Yapılan çalışmalarda genç ölümlere neden olan en büyük dört risk olarak 31 faktörü olduğu görülebilmektedir. Bunlar; şişmanlık, yüksek tansiyon, diyabet ve sigara olarak sıralanabilir. Şişmanlık ruh sağlığı bakımından "ölümcül" olmasa da önemli bir risk faktörünü oluşturabilmektedir. Çünkü bilindiği üzere, şişman bireylerin azımsanmayacak bir kesimi kendilerine saygıları az olan, güvensiz ve alıngan insanlardan oluşabilmektedir.

2.6.1.8. Stresle Başa Çıkmada Spor Faktörü

Losyk'e göre (2006) Stresin etkilerini indirgemekte sporun önemi olduğunu belirterek, spor yapmanın da yararlarını şu şekilde belirtilebilir:

- Spor, sinir sistemini gevşetir, duyguları dengeleyebilir.
- Spor, alınan oksijen miktarını arttırarak, böylelikle daha dikkatli olunmasını sağlayabilmektedir.
- Spor, enerji düzeyini de arttıran niteliktedir.
- Spor, bireye kendini daha iyi hissettirmesini sağlayabilmektedir.
- Spor, uyku düzenini de dengeler niteliktedir[63].

Günlük yaşamda yapılan egzersizler, stresin vücuda etkilerini azaltmak için en etkili yöntemlerden biri olarak görülebilir. Egzersiz çok çeşitli şekillerde ve türlerde yapılan farklı sporlar da etkili faaliyetlerden olabilir. Çünkü önemli olan bedenin hareket ettirilmesidir.[64] Egzersiz, aynı zamanda vücudun ürettiği endorfin miktarını artıran niteliktedir. Endorfinler, sinir sistemine sinyaller göndererek beyin tarafından algılanıp üretilen kimyasalları içerebilmektedir. Vücutta ağrı kesici ilaçlar gibi faaliyet gösterebilirler. Uzun vadede egzersiz yapılır ise de endorfinlerin akış hızı artabilir. Vücuttaki ağrıyı dindirmenin yanı sıra, endorfinler olası hastalıklarla da mücadele etme kapasitesini de fazlalaştırabilir. Dolayısıyla endorfinlere doğal sakinleştirici de denilebilmektedir.

---

[63] Gümüşbaş, a.g.e., s.31

[64] Bob Losyk, , Sakin Ol, Sinirlerine Hâkim O, Çev: Gülgün Engin, ***Mess Yayınları***, İstanbul, 2006

2.6.1.9. Stresle Başa Çıkmada Uyku Faktörü

Baltaş ve Baltaş'a göre (2006) Hayatın başında uyku ritmi gece ve gündüze denk sayılmayabilir. Bu temel gerçekle, doğumdan sonraki yaşamın gerçeklerinin uyuşması sağlanabilir. Bu çocuk benliği ve analitik dilde, "iç enerji ve obje dünyalarının daha birbirlerinden bağımsızlaşmaması" olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka deyişle çocuk-obje ilişkisinin bağımsızlaşarak kuvvetlenmesi, libidonun da geri çekilmesini sağlayabilir ve böylece uyku için de önkoşul tamamlanmış sayılabilir. Uykunun sağlık bakımından yaşamsal bir önemi olduğunu ve yeterince uyunulmadığında bedenin gereken işlevi göremeyeceği belirtilebilir.[65] Dolayısıyla alınan İyi bir uykunun sıkıntı ve baskılarla baş edebilmede ki etkisi de şu üç nedenle belirtilebilir:

- Uyanık olunduğunda ve olaylar üzerinde denetim sağlayabilme sırrı, dinlenmiş bir beden sayesinde görülebilmektedir.
- Uyku, bedenin kendini iyileştirme dönemini içerebilir.
- Vücut, kendini ancak uykuyla yenileyebilir.

Bir çalışmada dünyanın en fazla trafiği olan hava limanlarından Los Angeles Hava alanı civarında, intihar oranının şehrin daha sakin kesimlerine oranla 2,5 kere daha yoğun görüldüğü kanısına varılmıştır. Bunun nedeni olarak gürültülü çevre şartlarında uyuyan insanların uykularında daha az delta, daha az REM ve daha çok birinci, N REM uykusu oluştuğu görülebilmiştir. Daha az uyuyanların, fazla uyuyanlara oranla daha enerjik, daha etkin, daha dışadönük, kendi yaşamlarından ve hayatlarından daha memnun, eder olarak şikâyet eden, sosyal ve politik olarak sistemle daha uyumlu olduklarına varılabilmektedir. Buna karşılık fazla uyuyanların daha problemli, kendilerini ve yaşadıkları çevreyi eleştirme eğiliminde, kendilerine olan güvenleri zayıf, politik ve sosyal sistemle çatışmalarının daha yoğun olduğu görülebilmektedir. Ayrıca fazla uyuyanların daha çok rüya gördükleri ve karakteristik yeteneklere sahip, daha yaratıcı kişiler olduğu kanılarına da yapılan çalışmalar içerisinde ulaşılabilir[66].

---

[65] Baltaş, a.g.e., s.54

[66] Gümüşbaş, a.g.e., s.31-33

2.6.1.9. Stresle Başa Çıkmada Nefes Egzersizi Faktörü

Bireyin vücudunu kontrol edebilme yolundaki çabaları, solunum sistemini kontrol edebilmekle başlayabilir. Çünkü solunum sayesinde, istenilen zaman nefes alınıp, istenilen zamanda da nefes tutulduğu için, bireyin iradesiyle gerçekleşebilen bir faaliyetlerdendir. Ancak bir diğer açıdan solunum, beyin sapındaki bir merkez tarafından kanın oksijen ve karbondioksit dengesine göre bütünüyle kendi kendine olarak yürüyebilen faaliyetlerdendir. Bu nedenlerden ötürü, bireyin solunumu kontrol edebilmesi önem taşıyabilmektedir. Doğru, kontrollü ve derin nefes almayı öğrenmek, bedenin gevşemeyi öğrenmesi yolunda atılan en önemli adımlarındandır. Doğru nefes alıp vermeye başlamanın yollarını bu dört neden içersinde sıralanabilir:

- Doğru nefes alıp vererek birey duygularını kontrol altına alabilir.
- Doğru nefes alıp vermek bireye kendisini iyi hissettirebilir.
- Doğru nefes alıp verme, bedenin fiziksel açıdan da toparlamasına yardımcı olabilir.
- Doğru nefes alıp verme, gerginliği de azaltmada yardımcı rol oynayabilmektedir.

İyi alınan solunum ağır, derin ve sessiz olunca doğru olabilmektedir. Bunu sağlayabilmek için önce denge, ölçü ve uyum gerekebilmektedir. Doğru ve güzel bir nefes sakin alınıp burundan, sessizce yapılıp ve akciğerin tamamını dolduracak biçimde diyaframı aşağı iterek gerçekleşebilir. Geleneksel olarak nefes egzersizlerinde eğitim sisteminin bizlere kazandırmış olduğu beden duruşu: mide içeride, göğüs dışarıda olarak yapılabilmesidir. Yalnız bu durum sağlıklı solunumu engelleyebilmektedir. İyi bir nefes alabilmek için, akciğer boşluğunda emilim yaratması için diyaframın, biraz aşağıya hareket etmesi gerekebilmektedir. Çünkü aşağıya doğru meydana gelen bu hareket karın boşluğunun dışarı çıkmasını sağlayabilir. Stresle başa çıkmada gevşeme faktörlerinde gevşeme egzersizlerinin stresle baş edebilmedeki önemi açıklanırken gevşemenin, sıkılmanın panzehiri olduğu ve gergin kaslara rahatlık kazandırabileceğine ulaşılabilir. Bütün stres azaltma tekniklerinin en son amacı, stresin yol açtığı istenmeyen durumları tersine çevirmek ve böylece stresin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırabilmektir. Çünkü beden gerginlikle gevşemeyi bir arada barındıramayabilir.

Ancak birey stresi yaşıyorsa, beden kimyası,kişi stresi yaşıyorsa egemenlik sağlayabilir. Gevşemede başarı elde etmiş kişilerde, stresin yaratmış fizyolojik ve biyolojik kısırdöngü kırılıp, onun yerine gevşemenin fizyolojik ve biyolojik kısırdöngüsü kurulmuş olabilir. Nefes alınımın derinleşmesi, kalp vurum sayısını azaltır, böylelikle el ve ayaklara giden kan miktarının artış göstermesi bu bölgede

ısınmaya ve ağırlaşmaya neden olabilmektedir. Bu olay vücudun bütün kaslarında gevşemeye ve rahatlamaya neden olabilmektedir. Gevşemeyle birlikte olan kalp atım sayısının düşmesi, kan basıncının düşmesi ile sonuçlanan genel sağlık açısından olumlu birçok etkisinin olmasının yanı sıra özellikle "yüksek tansiyon" tedavisinde sağladığı yararları da çok sayıda bilimsel çalışmalarda ortaya atıldığına ulaşılabilmektedir. Gerginliğin herhangi bir dış etkenle veya insanın düşünerek ulaştığı bir sonuçla başlaması üzerine, damarların üzerindeki küçük kasçıkların büzülerek damarları büzülmesine büzülen damarların yüzeye giden kan miktarını azaltmasıyla beden içerisindeki organ sisteminin daha az beslenmesine neden olarak, İnsan bedeninin hastalığa daha açık olmasına ve o dokunun ait olduğu sisteminde hayat süresinin kısalmasına zemin oluşturabilmektedir.

2.6.1.10. Stresle Başa Çıkmada Hayal Gücü Faktörü

Ergül' e göre (2012) birey zihinde kısa gezintilere çıkılabiliyorsa, stresin beyin içerisindeki yarattığı baskıyı azaltmak için birey, harika bir yönteme sahip denilebilir. Çünkü hayal gücünün kullanılmasının stresi azaltmasında dört farklı yararı olabilir:

- Bireyin düşüncelerini daha olumlu bir çerçeveye koyabilmesi için hayal kurması işe yarayabilir.
- Bireyi sakinleştirmeye yarayan hayal kurma, stresle baş edebilme yeteneği ve başarıyı artırmada yardımcı olurken, stres seviyesini de azaltabilir.
- Durum gerginken kurulan hayaller ise insan aklını ve vücudunu rahatlatıp, akılda oluşturulan sakin imgeler, sonuçlar ve senaryolar böylece bedene geçip bedenin gerginliğini alıp götürebilir.
- Yaşanılan hayal kurma problemlerden sıyrılmak insan için çözüm bulucu yöntemler bulmayı da sağlayabilir.
-

2.6.1.11. Stresle Başa Çıkmada Müzik Faktörü

Bireylerin müzik dinlemesi ruh halini ve tutumlarını oldukça büyük ölçüde etkileyebilir. Müzik, kişiyi karamsarlığa sürüklediği gibi aksine neşe de verebilmektedir. Dinleyene enerji verip kendisini harika hissetmesini de sağlayabilir. Aynı zamanda vücudunun rahatlamasına da yardımcı olabilir. Stres düzeyini dengeleyebilmek için müzik dinlemek ruh halini etkilemekle kalmayıp değiştirebilir duruma da getirebilir. Kimi dinlenilen sesler dinleyene iyi gelip ve kendi ritmini korumasına yardım ederken, başkalarına da stres yaratabilir ve gerçek anlamda hasta edebilmektedir. Yapılan çalışmalarda, yüksek ve sert dinlenen seslerin kas

gücü üzerinde kesin bir zayıflatıcı gücü olduğuna ulaşılabilmiştir. Sesin kas gücü üzerindeki etkisini ölçmek üzere yapılmış bir aletle test edilen kişilerin % 90' ında, yüksek ve sert sesleri dinlerken normal olan kas gücünde aniden üçte ikilik bir kayıp kaydedilebilmiştir. Müzikten yararlanarak stresten bedeni kurtulmanın beş yararı olduğu düşünülmektedir. Ruh halini değiştirir, odaklanmayı sağlar, enerji kazanmayı arttırır, gevşeyip rahatlamaya yardımcı olur ve düzenli uykuya dalmaya yardımcı olabilmektedir[67].

2.7. STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Gümüşbaş'a göre (2008) ''Stresin benzer kavramlarla ilişkisi genel olarak; engellenme, endişe, çatışma kelimelerine literatür taramalarında sıkça karşılaşılıp ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılıp, karıştırılan kavramlardan bazılarını oluşturabilmektedir. Gerçekte ise stres kavramının alt basamakları ve kısımları sayılabilecek bu kavramların hiçbiri stresle özdeş görülmeyebilir. Stres kavramı aslında bu alt kavramları kendi içinde barındırabilmektedir. Engellenme, çatışma ve endişe, uzun süre devam ettiğinde kişinin davranışlarına egemen olup stres yaratabilmektedir''. Böylelikle ılımlı düzeyde yapılan engellenme ve çatışmalar birey için motive edici bir araç olarak görülebilir.

2.7.1. Engellenme

Ergül'e göre (2012), engellenme kelimesi, günlük hayatta "hüsran" veya "hayal kırıklığı" anlamlarında kullanılabilmektedir[68]. Çünkü bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüde ihtiyaçları ve amaçları var olabilir. Ancak bu hedef ve ihtiyaçlar tatmine dönüştürüldüğünde ve araçlar sınırlılık oluşturduğunda engellenme en önemli etken olabilir. Mübalağalı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine getirilmediğini gören bireyler hayal kırıklığına sürüklenebilmektedir. Engellenme geçici olarak değilse ve alternatif hedeflerde oluşturulmuyorsa veya belirli bir tolerans sağlanmıyorsa olumsuz engellenme sonuçları ortaya çıkabilir ve bu durum da stresin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, engellenme durumunu stres kavramının sadece bir yönü olarak görmek gerekebilir.

---

[67] Gümüşbaş, a.g.e., s.34

[68] Âdem Ergül, ***Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri***, Balıkesir, 2012, s.7.

2.7.2. Endişe

Stresle karıştırılan bir diğer kelimelerden biri de endişe kavramı görülebilir. Stres kelimesinin tanımlanmasında olduğu gibi endişe kelimesinin tanımlanmasında da araştırmacılar tarafından ortak bir kanıya varılamamıştır. Endişe, "bireylerin yaklaştıkları, hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında kendisinden emin olamama duygusuna kapılmaları'' olarak en genel bir tanımla açıklanabilir. Endişenin tanımlanmasında genel anlamda endişe ile korku kavramları arasında ya da endişe ile hayal kırıklığı kavramları arasında bir ayrım yapılarak kafa karışıklığı oluşturacak şekilde karşımıza çıkabilmektedir. Hâlbuki korku mevcut oluşan, şu anda karşı karşıya gelinebilen tehlikelere karşı gösterilen bir reaksiyonken, endişe ise fiziksel veya psikolojik olarak ve önceden tahmin edilebilen bir tehlike veya zarara gösterilen tepkiler denilebilir. Korkunun kaynağı net olarak belirginlik gösterir iken, endişenin sebebi veya kaynağı belirsizlik gösterebilir. Endişe ile stres ilişkisinde diğer benzer kavramlara göre daha sıkı bir bağlantı söz konusu oluşturabilir. Çünkü stres ile endişe, sonuçları ve verdikleri etkileri bakımından birbirine yakın durmasına rağmen, stres endişeyi de kapsayan daha geniş bir nitelik sağlayabilir. Endişe, tek başına duygusal ve psikolojik açıdan kendisini gösterirken, stres hem bu iki alanda, hem de fizyolojik alanda etkinlik gösterebilmektedir.

2.7.3. Çatışma

Genel olarak bakıldığında çatışma, birey ya da grubun bir alternatifini belirlemede güçlükle karşılaşıp ve karar verme konusunda zorluk çekmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlaşma ve birbirine ters gelme çatışmanın temel unsurları olarak sıralanabilir. Bu koşulların esas olduğu bir ortamda taraflar birbirlerine karşı kendi çıkarlarını gerçekleştirip veya kendi görüşlerini hâkim kılmaya çalışabilmektedir. Çatışma ile stres kavramları arasındaki bağ ise bilindiğinin tersine kavramların özdeşliğinin yanı sıra, çatışma durumunun stresin oluşum göstermesinde önemli etkenlerden biri olmasından oluşabilmektedir. Çatışma, başlangıcı, nedenleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan olayları içerebilmektedir. Böylelikle stres kavramı, diğer kavramlarda da olduğu gibi çatışma kavramını da içinde barındırabilen daha kapsamlı bir kavram olma niteliğindedir[69].

---

[69] Ergül, a.g.e., s.8.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA

3.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Koçel'e göre Çatışma kavramı sosyolog ve psikologlar, sosyo-ekonomi, politika gibi birçok farklı bilim dallarında incelme yapılarak birçok araştırmalar üzerinde de konu edinilmiştir.[70] Her bilim dalı içerisinde de çatışma için değişik açıklamalara değinilmiştir. Akkirman' a göre en genel ifade olarak çatışma, birden fazla kişiler veya gruplar içindeki farklı nedenlerden oluşan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş anlamda olarak ise; bireyler ya da gruplar bağlamındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin, değer yargıları ve algılarının değişik olmasından kaynaklanarak ortaya atılan, taraflardan birinin kazanıp diğerinin kaybetmesine sebep olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara sebep oluşturan sosyal bir olgu olarak ifade açıklanabilmektedir[71].

Bireylerarası çatışmalar ise karşılıklı olarak bağımlı tarafları, hedefine ulaşmasında davranış uyuşmazlıkların algılanması bilişsel ile başarısız duygusal tepkiler hissetmeleri sonucu oluşum gösteren bir olgu olabilmektedirler. Bu çatışmalar ise ihtiyaç ve çıkarlardan, kişi veya çatışmada geçmişten, çatışmanın oluştuğu yapıdan, bireyin kültürel değerlerinden, iletişimsel süreçlerden, karşılıklı engellemelerden, uyumsuzluk ve gerginliklerden, kaygı duygularından, düşmanlıktan veya olumsuz dışavurumlardan meydana gelen birçok sebebi içinde barındırabilmektedir.

Bütün bu sebepler düşünüldüğünde, bireylerarası çatışmalar, olumsuz duygulardan beslenen ve günlük hayatın en önemli problem kaynağı olarak görülen iletişimsel süreçler biçiminde görülebilmektedir. Basım ve Çetin' e göre (2009) kişiler arasında yaşanan çatışmalar, birçok yeniliğin sebep olmakta ve insanlarda yaratıcılığın kaynağı da olabilmektedir. Bir taraftan da sosyal ve kişisel değişimin nedeni olan çatışma, pozitif bir değişimi göstermek için bir işlevi yerine getirebilmektedir. Özellikle günümüzde yaygın olarak görülen bu görüş, çatışmalar, kaçınılmaz olmayıp; bir bakıma istenilen bir durum olarak görülebilmektedir. Bu durum ise kişilerarası çatışmaların, iletişimin ilerlemesi ve yaratıcı düşüncelerin

---

[70] Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, ***Beta Basım Yayım***, İstanbul, 1993, s. 395.

[71] Ali Deniz Akkirman, ***Etkin Çatışma Yöntemi ve Müdahale Stratejileri***, 1998, Cilt;13,Sayı:11,s.2.

belirmesinde, yeni fikir ve akımların oluşmasına, doğru karar verme ve karşılıklı anlayışın gelişmesine, iş performansının artmasına ve bireylerin daha olumlu ve yapıcı olabilmesine katkı sağlayabilen sonucu olumlu olan birçok durumun da olduğunu ortaya çıkarabilmektedir[72].

3.2. ETKİN ÇATIŞMA YÖNTEMİ VE MÜDAHALE TEKNİKLERİ

İş yerindeki çatışmaların örgütün kendini geliştirebilmesi için önemli bir etken olduğunun önemli bir durum olduğu kabul edilebilir, bu durum örgütlerdeki çatışmaya olan bakış açısını da etkileyerek daha olumlu olarak bakılmasına sebep olabilmektedir. Örgüt içindeki çatışmaların azaltılması veya bütünüyle yok edilebilmesi değil de çatışma örgütün çıkarlarına olabilecek şekilde öne çıkabilmektedir. Çatışmaların yönetilmesi, iş yerinde bulunan kişiler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar bağlamındaki anlaşmazlık ve huzursuzlukların örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak açıklanabilir. Hampton, Summer ve Webber' a göre (1982) etkili bir çatışma yönetimi, çatışmaların faydasız yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise en üst düzeye getiren, örgütteki çatışma düzeyini de en uygun seviyede tutan ve çatışmalarda kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir. Çatışmanın ve gerginliğin belli sınırlar içinde örgüte yarar sağlayacağından bahsedilebilmektedir. Bu limitler dışında çatışmaların, örgüt performansı üzerinde de olumsuz etkisi olabileceği de mümkündür. Çünkü örgütlerde çatışmalar çok yüksek ya da çok düşük seviyelerde olabilir.

İş yerinde meydana çıkan çatışmaların seviyesinin az olması, örgütün sürer durumda olduğunu, yeniliklere açık olmadığı için diğer örgütlere ayak uyduramadığı, değişmenin ve ileriye gitmenin yaşanamayacağını gösterebilmektedir. Yükselen rekabet şartları teknolojinin gelişmesi, günümüzde bulunan örgütleri devamlı olarak gelişimin içine çekerek diğer örgütlerle yarışır olmaya zorlayabilmektedir. Düşük seviyede çatışma yaşanan örgütlerin, bu gelişmelere cevap vermesi oldukça zor bir durum olabilir. Bu koşullarda barınan bu tür yapıya da ki örgütlerin devamlılık sağlayabilmesi tehlikeye girebilmektedir.[73] Bir başka açıdan baktığımızda örgüt

---

[72]H.Nejat Basım, vd. ,***Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi,*** 2009,s.21

[73] David Hampton, vd. ,***''Organizational Behavior And The Practce of Menagement Scott Foresman Company***'', İllinois,1982, s.634.

bünyesinde oluşan çatışmaların daha düzeyinin yüksek olması veya kontrolünün daha güç olması durumlarında örgüt içinde oluşabilecek karmaşıklığı ifade edebilmektedir. Dinçer' e göre bu durumdaki çatışmalar ise alınabilecek kararlarda önemli olanların alınamamasına, bölümler ya da gruplar arasındaki işbirliği ve güvenin tükenmesine, dolayısıyla da iletişimde aksamaya neden olabilmektedir. Bu oluşum, işletmenin zararına olmakta, hatta işletmenin ömrünü tehlikeye düşürebilmektedir. Örgüt performansı üzerinde yan etkileri olan her iki düzeydeki çatışmanın performans üzerinde de etkisi olabilmektedir. Buna göre, örgütte durgunluğu önleyebilecek, yenilikçiliği motive edip, yaşanabilen gerginliklere son verebilecek, değişim ve ilerleme tohumlarını atıp örgütü ileri seviyelere götürebilecek çatışmalar, örgütün gelişimi için en doğru çatışma seviyesini ifade edebilmektedir[74].

3.2.1 Çatışmanın Teşhisi

Çatışmanın tanısı için, yapılabilecek iyileştirmenin verimli olabilmesi için çok lüzumlu bir kalite taşıyabilmektedir. Arbedenin görünür bir duruma gelmesine kadar, genellikle yönetim tarafından bilinmeyen çatışmalar meydana çıktıklarında yönetim merkezi bu çatışma için en tesirli önlemleri acil bir şekilde alarak çatışmanın çözülmesi için çaba harcanılabilirler. Gordon' a göre (1993) ancak, tam anlamıyla teşhisi yapılamayan çatışmalara yapılabilecek müdahalelerin başarılı sonuçlanabileceği de şüpheli olabilir. Bu sebepten ötürü, çatışmaların teşhisi önemlilik taşıyabilir[75]. Çatışmalara tanı koyularak tedavi edilebilmesi yöneticilerin, bu çatışmaya karşı bulunanları, çatışmadaki ana nedeni, çatışmalardaki tarafların örgüt dahilindeki görevlerini ve diğer bireylerle olan iletişimlerini rollerini ve tarafların isteklerinin neler olduğunu yöneticilerin bilmesi ve bu konudaki sorunlara cevap bulabilmeleri gerekebilmektedir. Yöneticiler bu arbedenin oluşumundaki nedenleri toplandıktan sonra, örgüt içinde oluşan en uygun çatışma düzeyini oluşturabilmek için oluşturabilmek için gerekli önlemleri alabilecek duruma gelebilecektir.

Burada işler olan mevzu, yöneticilerin konunun derecesine göre düzeyli çatışma olabileceği inancında olabilirler. Bu etkili çatışma yönetiminde derecesine göre seviyeli arbedenin örgütteki bıraktığı durumun nasıl olduğunu ifade ederek açıklık getirilebilir. Örgüte zarar vermeyecek boyuttaki çatışmalarda; kişiler, kendi çıkarlarını değiştirecek bir durum oluşmaması için sessiz kalmayı tercih edebilirler.

---

[74]Ömer Dinçer, Yahya Fidan, ***İşletme Yönetimi***, İstanbul, s.360.

[75]Judith Gordon, Organizational Behavior, ***Allynand Bacon Company***, Boston, 1993, s.471-472.

Farklı ve daha iyi bir durum bulmak için herhangi bir uğraşta bulunmayabilirler. Kişiler böylelikle birbirlerinin daha yumuşak olan duygularına ve düşük başarımlarına hoşgörü gösterebilmektedirler. Kişiler ile topluluklar birbirleriyle yaşanan tartışmalardan ve çatışmalardan uzak durmakta, topluluklar içi çatışmalar önerilmemektedir. Kişiler bu ortamın gruplara ve örgüte yapacağı potansiyel tehlikelerden habersiz olabilir. Stoner ve Freemen'e göre (1989) ''Çatışma; gruplar arasında yaşanıyor ise grup üyeleri de diğer gruplarla olan çıkar ilişkilerini görmezlikten gelebilmektedirler. Topluluk içindeki değişiklikleri indirgemek ya da ortadan kaldırmak için birçok yazılı kurallar olabilir''[76].

Topluluk bireyleri başka topluluklara karşı "işbirliği" düşüncesi ile yaklaşabilirler. Yüksek seviyede çatışma içinde olan örgütlerde ise topluluklar ve kişilere mukabil topluluğa tabi bulunduklarını görmezden gelebilirler. Yoğun arbedenin nasıl meydana geldiğinden negatif sonuçlar yaratabileceğinden habersiz olabilmektedirler. Rekabet içinde bulunan taraflar aşırı bir tavır içerisinde olabilmektedirler. Topluluk üyelerinin hareketleri genellikle saldırgan bir tutum içerisinde olabilmektedir. Topluluklar içerisindeki haberleşmenin indirgenmesi ve topluluk içindeki güvenin çoğalması, topluluk içinde azalmaya sebep olabilmektedir. Başka bir toplulukla arbede halinde olan topluluk, kendi içindeki anlaşmazlıkları bir tarafa bırakıp topluluk içinde tesanüt ve uyum derecelerini çoğaltmak için gayret gösterebilirler. Koçel'e göre (1993), ''Bunun temel sebebi, dışarıya karşı kendilerinin dayanışma içinde olduğunu göstermek isteyebilmeleridir. Bu gibi durumlarda, grup ilke ve kurallarına uymak daha da önem kazanabilir. Grup üyeleri çatışmaya girdiği karşı tarafı, belirli bir olumsuz duruma koyma eğilimi gösterebilir''[77]. Yukarıda belirtilen az veya çok miktardaki arbede belirtileri, arbedeye doğru tanı koyulmasına ve kullanılacak müdahalenin doğru olarak uygulanmasında, yöneticiler için önemli bir yol gösterici olabilecektir.

3.2.2. Çatışma Müdahale Teknikleri

Şimdiye kadarki konularda da değinildiği gibi örgütlerde farklı şekillerde çatışmalar görülebilmektedir. Gordon'a göre (1993), ''Çatışmalar, taraflar arasında ufak bir anlaşmazlıktan, tarafların birbirleriyle kavga etmesine kadar varan şekillerde sonuçlanabilmektedir. Yüksek seviyeli çatışmanın örgüt için faydasız ve yıkıcı olacağı açıklık gösterebilir. Ortaya atılan yüksek seviyeli çatışmaları azaltmak için

---

[76]James Stoner, ***Edward Freemen, Management***, Prentcehall'' New Jerseys, 1989, s.399.

[77]Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, ***Beta Basım yayın***,1993,İstanbul.

kullanılan taktik ve stratejilere oldukça önem verilebilmektedir'' [78]. Bu açıdan incelendiğinde, yöneticinin örgüt bünyesinde çatışmaları en aza indirebilmek veya çoğaltabilmek için kullanılabilecekleri müdahale teknikleri bulunabilmektedir. Çatışma düzeyini yükseltebilmek veya düşük düzeydeki çatışmaların boyutunu yükselterek bu tekniklerinden yararlanıp en uygun çatışma düzeyine getirebilmektir.

Seviye boyutu yüksek olan örgüt çatışmalarda kullanılabilecek izlemler aşağıdaki gibi belirtilebilir.

3.2.2.1. Üst Hedefler Belirleme

Koçel'e göre, ''Bu yöntem, Hedefler belirleyerek, çatışan tarafların daha önemli ve daha kapsamlı görevler belirleyerek, aralarındaki değişkenleri bir tarafa bırakmalarına ve daha önemlisi kapsamlı hedefler doğrultusunda birleşmelerini yardımlaşmalarını gerekli kılan bir yöntem olabilmektedir'' [79].Örnek verilen bu yöntemin uygulanması münakaşa yaşayan kişilerin belirlenmiş hedefe başkalarının desteği olmaksızın varamayacaklarını anlayarak başlanabilir. Bu gelişimde arbede yaşayan iki tarafın nasıl karşılıklı bağımlılığın ve ilişkilerini geliştirip dayanışmanın daha önemli olduğunu hissederek çatışmanın hafiflemesine neden olabilmektedir.

3.2.2.2. Yüksek Düzeydeki Çatışmaların Zararlarını Açıkça Ortaya Koyma

Üst seviyede gerçekleşen çatışmaların kişilere ve örgütlere sağladığı maddi harcama arbede yaşayan yanların çatışma konusu hakkında bilgilendirilmesi sağlanabilir. Çatışma yaşayan taraf, oluşan çatışmaların onlar için olumsuz yönlerini görerek, uzlaşma yollarını kendi aralarında bulmaya başlayabilirler. Topluluk içindeki değişiklikler eğer çatışma, iki farklı grup içinde ise, toplulukların kendi bünyesindeki farkın ortaya çıkartılması, bu iki grup içindeki çatışmaları aza indirgeyebilir Toplulukların kendi bünyesindeki başkalık konusu, o topluluğun kendi sisteminin değişip kötüleşmesine sebep olabilir. Bu sebeple,topluluk ilk olarak kendi problemlerini çözmek için çaba harcayabilir.Böylelikle başka topluluklarla yaşanan çatışmalarda az da olsa bir azalma olabilecektir.

---

[78] Gordon, a.g.e., s.465.

[79] Koçel, a.g.e., s.406.

3.2.2.3. Taraflar Arasındaki Olumsuz Kalıp ve Yargıları Ortadan Kaldırmak

Kişilerin bir araya gelmeleri amaçlanarak, birbirlerini yanlış anlamaları ve kavramsal kargaşaların birbirleriyle yüz yüze konuşularak tartışılması, tarafların değişik olan yönlerinin meydana çıkmasını sağlayabilecektir. Çünkü taraflar bu tarz tartışmalarla, taraflar arasında uyum sağlanarak iki tarafın uzlaşması olabilmektedir. İki tarafın daha önceden aralarında meydana gelen olumsuzluklar ortadan kalkabilir. Bu sebeple çatışmalarda hafifleyebilir.

3.2.2.4. Karşılıklı Etkileşim ve İletişim Ödüllendirilmesi

Baysal ve Tekarslan'a göre (1996), kişilerin ya da grupların koordinasyonu ve yardımlaşma problemleri için birbirleriyle aktif çatışma yönetiminde çalışanlar arasındaki iletişimin işverence destek verilip ödül sistemi uygulaması gerekebilir. Mesela, iş yerinde verilen hediyeler toplulukların birbirlerine verdikleri değere göre değerlendirip ödül verilmesi bu durumu özendirebilecektir. Yaşanan bu olay, toplulukları aralarında işbirlikçi olmaya ve yardımlaşmaya yöneltebilecektir[80]. Eren 'e göre (1991), ''Aralarında işbirliği içinde olma anlayışıyla birbirlerine yaklaşan topluluklar ise aralarında oluşan anlaşmazlıkları da gidermek için kendi içlerinde farklı yollar bulma yollarına gidebilecektirler. Yöntemde yapısal değişiklikler yapmak, örgütsel çatışmaların yok edilebilmesi için öncelikle temel alınması gereken örgüt yapısının değiştirilebilmesidir. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici alanlar oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletip belirleme, görev tanımlarının yenilenmesi olarak sayılabilir. Rotasyon kazanımından hedeflenen, her çalışanın diğer toplulukla iletişime geçmesi olabilmektedir. Problemlerini ve düşünce yapılarını kavramaları çalışanın ve tüm toplulukla uyum sağlayarak çalışabilmelerini sağlayabilmektedir. Böylece bir kesimin üyesi, diğer kesimlerle ilgili kalıplaşmış düşüncelerinden sıyrılıp, kendi bölümünün, o bölümlerle ilgili problemlerin çözümüne daha onarıcı bir şekilde yaklaşabilecektirler''[81]. Çatışan iki tarafın görev, yetki ve sorumlulukları en baştan tekrardan elden geçirebilir. İlişkileri yok edip veya çatışan tarafın bulundukları yerdeki görev alkanını değiştirip çatıştığı kişiyle iletişim kurmasının önüne geçilerek aynı ortamda bulunma imkânları ellerinden alınılabilir. Bunun başka bir yolu da topluluğun çizgilerini, çatışan

---

[80]Can Baysal, Erdal Tekarslan, İşletmeciler için Davranış Biçimleri, ***Avcıyol Basım yayın***, 1996,s.316.

[81]Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, ***İşletme Fakültesi Yayını,*** İstanbul,1991, s.443-444.

toplulukla da olan parçalarda içine alacak şekilde büyüterek oluşturulabilir. Bu durumdan amaçlan ise topluluğun içindeki birlik ve beraberlik aidiyetlerini yanlara aşılanabilmesidir. Bu duruma eğer iki kişi anlaşamıyor ve aynı noktada birleşme olmuyorsa üçüncü bir tarafın düşüncesi ise taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa yöneten kişi de onları ortak bir noktada buluşturamıyorsa, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişinin veya dışarıdan bu olaya tarafsız olarak bakan bir kişinin etkisiyle bu grubun çatışmasını önleyebilmek amacıyla üçüncü kişinin hakemliğine başvurulup aralarındaki anlaşmazlıklar çözülebilir.

3.2.2.5. Örgüt Geliştirme Tekniklerinin Uygulanması

Eren'e göre çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda kişilerin ya da toplulukların aralarında daha yakın olup birbirlerini tanıyabilmelerine olanak verilerek oluşan örgüt geliştirme yöntemlerinin kullanılması daha faydalı olabilir. Bunun içinde hassasiyet eğitimi, T-Grubu, takım oluşturma ve bir araya gelme toplantısı gibi çalışmalar gelebilmektedir. Bu yöntemlerde taraflar bir araya gelip, karşılıklı bilgi alışverişlerinde bulunup aralarındaki ortak ve farklı yönlerin tespit edilip böylelikle ilişkilerini sağlamlaştırma ve birbirlerini anlama imkânına sahip oluşulabilir. Bu durum da çatışmaların azaltılabilmesi açısından bir etki yapabilecektir.

Az seviyeli çatışmalar yaşanılan örgütte, örgüt yönetiminin kullanabileceği stratejiler ise şunlardır:

3.2.2.6. Rekabeti Teşvik Etmek

Baysal'a göre örgüt bağlamında yaratıcılığın otaya çıkması için rekabeti teşvik ederek, özellikle de gruplar arası çatışmada bu grupların kendi içlerindeki bağlılık ve takım ruhunun gelişim göstermesine sebep olabilir. Bu yöntemler, grup bütünlüğünü ve yardımlaşmasını yükselterek, gruplar içinde "biz ve onlar" durumunun oluşmasına, gruplar içerisinde çıkar ilişkilerini öne çıkarmayı hedefleyebilmektedir. Bu da topluluklar arası çatışmaları artıran bir durum sağlayabilir. Kişiler ya da gruplar arasındaki çıkardan kaynaklanan ilişkilerin ve farklılıkların üzerinde durulacak olunursa, kişiler ya da topluluklar içindeki çıkar ilişkilerini ve farklılıklarını açıkça net bir şekilde açıklayıp, karşılıklı bağımlılıkların önemsenmemesi, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları çoğaltabilmektedir.

3.2.2.7. Örgüt Kültürünün Değişmesi

Çatışmaların kaçınılmaz bir durum olduğu ve iş yerinin de bir bölümü bulunduğu bir gerçek olduğu bilinebilir. Bir başka gerçeklik ise gerçekleşen çatışmaların sonunda meydana gelen pozitif ya da negatif sonuçlar olarak

söylenebilir. Bu gerçekler göz önünde bulundurularak, ortaya atılan arbedeyi en aktif şekilde yönetebilmek için yönetim çokça gayret edebilirler. Arbedenin en aktif bir biçimde yönetilmesi için, örgütte bulunan kişilerin değişik düşüncelerini korkmadan ve çekinmeden söylemeleri, tartışmalara teşvik edilerek, yenilik ve yaratıcılıkla örgütün değişim ve gelişimini öne alabilecek bir kültüre ihtiyaç duyulabilmektedir. Böyle bir durumda kişileri, tartışma ve çatışma korkutmayacak, bireyler kendilerini daha rahat hissedebileceklerini ve farklılıklarını açık bir şekilde ortaya koyabilecekleri bir ortam bulabileceklerdir.

Toplulukların ve örgüt kısımlarının misyonları ve aralarındaki ilişkiyi belirleyerek aralarında oluşan farkların artması, toplulukların ve bölümlerinin hedefleri, sınırlarının ve ilişkilerinin ortaya çıkması, aralarındaki farkların görünür olmasına sebep olabileceği gibi, içlerinde çatışma veya çatışmalar çıkmasına da sebep olabileceklerdir.

3.2.2.8. Eleman Transferi

Stoner ve Freeman'a göre ''Pasif bir grubun ve örgütün etkili hale getirilmesini sağlamak için kullanılabilen yöntemlin biri de; Yeni bir durumun oluşmasını sağlayabilmek için değerleri, tavırları ve yönetme sitiliyle örgüt kurallarından farklı olan yöneticileri grubun ya da örgütün üstüne getirebilmektir,. Örgüt içerisinde farklı düşünen kişilerin olması örgütteki çoğu çalışanın içinde bulunduğu duygu ve düşüncelerin aksini düşünen, kendi düşüncesinin doğruluğuna inansa da yine önüne gelen her düşünceyi eleştiren kişilerin varlığı, örgütler için bir kontrol mekanizması görevi oluşturabilecektir. Karşıt fikirler çıkarmak sebebiyle fikirlerdeki kalite artışı sessiz olan grubun fikirlerini söylemesine zemin oluşturabilecektir''. Örgüt içinde, bilgili bir kişi olarak eğitilen bir kişi, topluluk görüşmelerinde söylenen düşünceleri daima eleştirip ve her şeye direnmesi de münakaşa şeklinin doğmasına neden açabilir. Bu münakaşa ortamı ise ortaya atılan düşüncelerin pozitif veya negatif hedeflerinin görünür olarak ortaya sunulmasına, düşüncelerin geliştirilip, düzgün karar alınabilmesinde etkin çatışma yönetimini hayata geçirilmesine neden oluşturabilir. Eren'e göre (1991), ''Böylelikle, yöneticiler tarafından oluşturulan örgüt içindeki "Hayırcılar", grup içindeki statüyü bozarak gruba aktif bir nitelik getirebilecektir. Yeniden düzenlenen, yapı değişiklikleri, çatışmaların azaltılmasında olduğu kadar oluşturulmasında da kullanılabilirler. Merkezi bir şekilde alınan kararların, topluluğun bozulması, birimler arasındaki bağımlılığın arttırılması; statüyü incelterek, dinamikleri örgüt içinde tekrar işler hale getirebilir. Süre olarak uzun zamandan beri birlikte çalışan grupların dağıtılması ya da gruplara yeni kişilerin atanması, örgüt içerisinde belirsizlik durumu yaratabilir''.

Bunun gibi neticeler, arbedenin oluşmasına veya yaşanmış olan çatışmaların çoğalmasına sebep oluşturabilir[82].

3.2.2.8. İletişimin Kullanılması

İletişim kanalları örgüt içinde de kullanılarak çatışmalar teşvik edilebilir. Kişilerin ya da toplulukların doğal olarak gerçekleşen rutin gelişmelerden uzak tutmaya çalışarak, örgüt içinde gerçeklik payı olmayan haberler yaymak ya da iletişim bağına yeni topluluklar ekleyip, iş yeri içinde için de taze arbedenin oluşmasına sebep olabilmektedir. Hiyerarşik tahakkümler ise kişi ve toplulukların performans düşüklüğünden ötürü kişiler ve topluluklar üzerinde hiyerarşik tahakküm kurulabilir. Böylelikle oluşan durum da arbedenin oluşmasına veya mevcut arbedenin çoğalmasına sebep olabilmektedir.

2.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bilimsel gelişmelerin artması da paralel olarak birey ilişkilerinde zayıflık gösterip insanları bireyselleştirebilmektedir. Bu bireyselleşmelerin sonucunda da kurumlarda çalışanlar arası çatışma kaçınılmaz bir durum olabilmektedir. Kurum içerisindeki çalışan kişilerin randımanlarının çoğalması ile elemanların arbedeleri kontrol altına alınmalıdır. Bu sebeple arbede yönetimi yöneticiler açısından iş hayatında önemli bir konu oluşturabilmektedir. Çatışma kavramının çok farklı tanımları bulunabilmektedir. Yapılan bu açıklamalar ise bilim insanının arbedeyi bir sunum, ilerleyen veya haberleşme şekli olarak idrak etmelerine bağlı oluşturup farklılıklar gösterebilmektedir[83]. Yapılan çalışmalarda ulaşılan kaynaklardaki bilgilere göre; Cross, Names ve Beck çatışma kavramını,''Amaçlar, değerler, güdüler, düşünceler ve kaynaklar açısından, kişiler arasında ortaya atılmış bazı farklılıklar olarak tanımlayabilmişlerdir''.

Çatışmaya başka bir açıdan bakarsak, değişik olarak belirlenmiş bu bakış açıları ile ortaya çıkan bir fark yani bir sunum olarak söylenebilir. Thomas'a göre çatışma ise bir zaman aşımı olarak tanımlanıp ve oluşan çatışmaların kişilerin karşılarındaki, amacına ulaşmalarına yönelik engelleyici bir nitelik olarak algılaması neticesinde ortaya atılan bir süreç olduğunu ifade edebilmektedir. Hocker ve Wilmot

---

[82] Eren, a.g.e., s.441.

[83] David Clinton Alexander, Conflict Management Styles of Administrators in Schools forthe Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction, Gallaudet University, s.33-34, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

ise çatışmayı, haberleşme perspektifinde tanımlayabilmiştir. Bu açıklamaya göre ise çatışma, en az iki farklı ve birbirinden bağımsız taraflar arasında gerçekleşen amaçların ulaşılmasında karşı tarafın bir etkisinin olduğunu, birbirine zıt hedeflerin olduğunu ve bu hedeflere ulaşılmasında kullanılabilecek kaynakların az olduğunu anlama durumunda ortaya çıkan bir mücadele olarak nitelendirebilmektedir. Yapılan tanımlar her ne kadar bu üç farklı bakış açısına göre farklılaşsa da çatışma tanımının esas hususları, birçok farklı bakış açılarının olması ve bu bakış açılarının kendi aralarında da zıt olabilmesidir.

Sirivun'a göre, en genel ifade ile çatışma, anlaşmazlık ve uyumsuzluk sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya atılan enteraktif bir süreç olarak tanımlanabilmektedir[84]. Çatışma, bir duruma dâhil olan kişi veya kişilerin iç ve dış süreçleriyle şekillenen ve bireysel veya grup performansını olumlu-olumsuz biçimde etkileyen, bireyler arası bir dinamik olarak nitelendirilebilir[85]. Çatışma kaçınılmaz bir aşama olup tüm ilişkilerde veya etkileşimlerde kendisini gösterebilmektedir. Çatışmanın olumsuz etkileri olduğu görüşlerine karşın, çatışmanın etkilerinin yapıcı veya yıkıcı olup olmaması çatışma yaşayan kişilerin çatışmayı yönetebilme becerisine bağlı olabilmektedir[86]. Su-Mei'e göre, Yapılan çalışmalara göre çatışma yönetimine karşı profesyonel ilgi ilk olarak 1960'lı yıllarında Blake ve Mouton'ın yaptığı çalışmalarında görülebilmiştir[87]. Çatışma yönetiminde başvurulan stratejilerin en temel anlamıyla olarak kişinin bir çatışma sürecinde kalması halinde vermiş olduğu tepkiler olarak tanımlanabilmektedir. Bu konu üzerinde geliştirilen pek çok görüşlere de ulaşılabilmektedir. Follett, Blake ve Mouton, Thomas, Rahim ve Bonoma ''Bireyler arası çatışma yönetimi stratejilerine yönelik iki temel nokta belirlemişlerdir; öncelikle kendine önem verme sonrasında başkasına önem verme olarak denilebilir. İlk açı bireyin kendi istek ve temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma süreci iken ikinci açı ise diğer bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya

---

[84]Utit Sİrivun, An Investigation of The Primaryand Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers, International Managersand College Students in Thailand, Nova Sout heaster University, 2001, s.7, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

[85]Su-Mei Lİn, Relations hips Among Conflict Management Styles, Employees Job Satisf actionand Team Effectiveness-a Comparison Between Publicand Private Hospitals in Taiwan, Nova Southeastern University, 2003, s.17, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

[86]James C. Dyson, Middle School Teachers Perceptions of Conflictand Their Conflict Management Styles, Temple University Graduate Board, 2002, s.43, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

[87] Jennifer L.Holt, Cynthia James Devore, Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution, A Meta-Analysis, ***International Journal of Inter cultural Relations***, 2005, s.167.

çalışma durumu olarak açıklanabilir. Bu iki sürece göre Rahim'in belirlemiş olduğu çatışma yönetimi stratejilerini 5 temel grupta içerisinde toplanabilmektedir";[88]

• **İşbirliği:** Açık olan, bilgi iletişimi ve bilgiyi alan ve veren için onaylanabilir nitelikte bir çözümü türetmeye yönelerek farkların paylaşımını içeren bir tür strateji yöntemi olarak açıklanabilir. Çünkü daha çok problem çözmeyle ilişkisi var denilebilir.

• **Başkasını Tanıma:** Farklılıkları görmezden gelerek tamamen karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsayabilmektedir.

• **Hâkimiyet Kurma:** Başar-yitir noktasına odaklanan bu yöntem ile bireyin benlik gücünü benlik otoritesini vs. kullanarak kendi lehine olabilecek olumlu sonuçlara ulaşmayı amaçlayabilmektedir.

• **Önleme:** Oluşan durumu tecil etme, firar vs. dirig için uygun davranışları içerebilmektedir.

• **Uzlaşma:** Ver-ve-al yaklaşımı da iki taraf için her iki tarafı da memnun eden sonuçlara varmak için taviz verebilmektedir. Özetle stratejiler arasındaki bağlamlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

2.3.1. Çatışmanın Zararları

Örgütler içerisindeki oluşan çatışmalar işlevsel olup ya da olmaması durumuna göre faydalı ya da faydasız sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örgütlerdeki denetimsizlik yüzünden ortaya çıkan muhalefet, hoşnut olmayan sonuçlar doğurabilir. Aralarındaki ortak bağları yok eder ve bunun sonucunda da grupların yıkılmasına neden olabilir. Ayrıca, işlevselliğini kaybeden çatışmalarda grup etkinliğini azaltabilir, yaşanılan iletişimi geciktirebilir[89]. Böylelikle grubun çatışma sürecini de aksatabilir. Çatışmaların yaşanması kişilerin streslerini artırır, Örgüt içerisinde kapalı bir iklimin oluşmasına yol açabilmektedir[90]. Örgütsel çatışmaların çalışanlar üzerinde ruh sağlıklarını bozabileceği gibi örgütte para, zaman, emek israfına yol açabileceğini, örgütsel amaçların da savsaklanabileceğini vurgulanabilmektedir. Eğer çalışanlar bahane ya da hakaretlerle yaşamış oldukları anlaşmazlıklarını açıklıyorlarsa, grup ya da örgütsel değerler üzerinden bir işbirliğine

---

[88]Clement Psenicka, Afzalur Rahim, A Model of Emotion alIn Telligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, ***The International Journal of Organizational Analysis***, 2002, s.302-326.

[89]Simon P Robins, ***Örgütsel Davranisin Temelleri***, Çev, Ayse Öztürk, , Eskisehir, 1994,s.235.

[90]İ.Ethem Başaran, Yönetirnde insan iliskileri Yönetsel Davranis, ***Kadıoglu Matbaasi,*** 1992, s.266.

giremiyorlarsa, bu durumda meydana gelen çatışma, işlevsellik özelliğini kaybedebilir [91] . İşlevselliği kaybeden çatışma da, moral ve çalışma isteğini kaybettirebilir. Düşük moralli çalışanlar üzerinde de bir süre sonra işine devamsızlık ve çalışan devri artışı gözlemlenebilir[92]. Çatışmanın oluşturduğu olası zararların olabileceğini, özellikle de çatışma uzun bir zaman aşımına yayılmışsa ve bireysel sorunlar üzerinde odaklanmışsa, böylece çatışmanın şiddetinin artacağını ileri sürülebilmektedir. Bu durum sonucunda da kişiler ya da gruplar arasındaki iş birliği ve grup çalışması da bozulabilir.

Üngüren (2008), [93] araştırmasında çatışma yönetiminde uygulanan stratejilerin, çalışanların pozisyonuna ve bölümlerine göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu tespit etmiştir. Araştırma bulgularını desteklemektedir. Diğer taraftan Başak (2010) [94] tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de çatışmaların çözümünde başvurulan yönetim yolları ile demografik göstergeler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmediği belirtilirken araştırma bulgularını desteklememektedir

İlgili literatür incelendiğinde Eratilla ve Kethüda (2012) [95]Çatışma türleriyle çatışma yönetim oluşlarının arasındaki benzerlik incelendiği araştırmalarda; Çatışma nedeni ile uyma arasında İş arkadaşlarından kaynaklanan ve Yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri ile uzlaşma yönetim tarzı arasında zayıf bir anlamlı ilişki tespit edilmiş olup, iş yerinde arkadaşlarından çıkan çatışmalar çoğaldıkça çatışma yönetim sitili olarak uyma sitilinin kullanılması, yönetimden çıkan çatışma sebepleri çoğaldıkça, uzlaşma yönetim sitilinin kullanıldığı gözlenebilir olduğu ifade etmişlerdir.

Çatışmalar farklı faktörlere ortaya çıkabilmektedir; (Darling ve Walker, 2001) [96] Çatışmalardaki sebeplerin literatür'de nedenlerini belli başlıklarla sınırlandırmanın/sınıflandırmanın yanlış bir yaklaşım olacağı savunulmaktadır

---

[91] Patrick Mwright, Raymand A. Noe, Management of Organizations, ***Von Hoffmann Press***, Inc, Chicago, 1996.

[92] John W Newstrom, Keith Davis, ***Organizations Behavior,*** Mc. Grow Hil inc, Boston, 1997, s.316.

[93] Enver Özkalp, Ayşe Çiğdem Kırel, Örgütsel davranış,5. Baskı, ***Ekin Basım Yayın Dağıtım,*** Bursa, 2011.

[94] Bhanu Başak, Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması***, Yüksek Lisans Tezi,*** Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2010

[95] Ronald J.Darling, Elizabeth Walker, ***Effective Conflict Management***: Use of Behavioral Style Model, Leadership, Organization Development Journal, 2001,Cilt.5, Sayı.22, 230-242.

[96] R.J. Darling, E. Foglıasso, Conflict Management Accross Cultural Boundaries: A Case Analysis From A Multinational Bank, ***Europenan Business Rewiew***, 1999,Cilt.6, Sayı.99, s.383-392.

(Huczynski ve Buchanan, 1991).[97] Buna karşın, kişiler arasındaki ilişkiler, kişinin davranış ve tutum bileşenlerinden her biri (Özkalp ve Kırel, 2011)[98],Çatışmaların önde gelen sebepleri arasında, işletmelerin örgüt ve yönetim yapısı, iletişim sistemi gibi pek çok öğe gösterilebilmektedir. Bu sebeplerden kişisel ve yönetsel nedenler d insan unsurunun bağlantılı olan nedenler olabilmektedir. (Darling ve Fogliasso, 1999).[99] Faktörlere bağımlı olarak meydana çıkan sebepler ise örgütsel, iş ve örgüt yapısı gibi faktörlere bağlı olabilmektedir. (Robbins, 1998).[100]

Kişiler vakitlerinin çoğunu örgütlerde geçirebilmektedirler. Örgütlerin psiko-sosyal çalışma ortamının negatif etki oluşturması, iş görenlerin stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Albertsen, Nielsen&Borg'e göre[101] .''İş ortamında ortaya çıkan strese çalışanların kendi hayatlarında meydana gelen stres de oluşunca sonuç hem kişi açısından hem de örgüt açısından negatif etki oluşturabilmektedir''. (Mearns, Cain, 2003).[102] Bazı araştırmalardan Lambert, McCarthy, O'Donnell&Wang 'göre [103] ''Elde edilen bulgular incelendiğinde iş yerinde yaşanan stresin hem kişi hem de örgüt bakımından olumsuz sonuçlar doğurduğunu kanıtlayabilmektedir''. Stres kişinin zihin sağlığını etkilemekte ve çalışma ortamını olumsuz açıdan etkileyebilmektedir. Çalışma ortamında stresten kaynaklanan çalışanın veriminin düşmesi, işi bırakma, ise gelmeme daha çok artmakta kazalara, yaralanmalara yol açabilmektedir. Çalışanlarda farklı hastalıkların ortaya çıkmasına neden olabilmekte,

---

[97] Metin Eratilla, Önder Kethüda, (), Orman İşletmelerinde Çatışma Nedenleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki, Bolu Orman Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, ***Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2012,Cilt.2, Sayı1,s.70-93.

[98] Adam Huczynskı, Daniel Buchanan, Organizational Behaviour, ***Prentice Hall***, 2. Edition, New York, 1991

[99] Karen Albertsen, Michael Nielsen, Vilhelm Borg, The Danishpsy Dhosocial Worken Viron Mentandsy Mptoms of Stress: The Main, Mediating and Moderating Role of Sense of Coherence, ***Workand Stress***, 1998, Cilt.3 Sayı.15*, s.* 241-253.

[100]Fernando Domenech Betoret, Stressors, self-efficacy, Coping Esources and Burnouta Mongsecon Dary School Teachers in Spain, ***Educational Psychology***, 2006, Cilt.4,Sayı.26,s. 519-539.

[101]Daniel W. Chan, Stress, Self-Efficacy, Social Support, and Psychological Distressa Mong Pros Pective Chinesete Achers in Hong Kong. ***Educational Psychology***, 2002, Cilt.5, Sayı.22, s.557-569.

[102] Richard D.Lambert, Measuring Elementary Teacher Stressand Coping in Theclas Sroom: Validityevi Dence Fortheclas Sroom Appraisal of Resourcesand Demands, ***Psychology in the Schools***, 2009, Cilt.10, Sayı.46, s.973-988.

[103]Jack Mearns, Jill E. Cain, Relation Ships Between Teachers Occupation Alstres Sandtheir Burnoutand Distress: Roles of Coping ad Negative Moodregul Ationex Pectancies. Anxiety, ***Stressand Coping***, 2003,Cilt.1, Sayı.16, s.71-82.

sigara, alkol, ilaç, uyuşturucu madde kullanımını tetikleyebilmekte, yöneticilerin gerçek ve olumlu karar vermelerini engelleyebilmektedir. (Palmer, Cooper & Thomas, 2004).[104] Bu açıdan bakıldığında stresin sadece bireyi ilgilendiren bir sağlık sorunu olmadığı, aslında örgütün işleyişini bozan bir faktör olduğu görülmektedir.

Yüksek düzeyde hissedilen stres, iş görenlerin yaşam kalitesini düşürebilmekte ve meslektaşlarıyla yakın ilişkiler kurmaktan çekinmelerine neden olmaktadır. Alan yazında iş yerinde yaşanan stres ile tükenmişlik (Valadut&Kallay, 2010),[105] öz yeterlik (Betoret, 2006),[106] kolektif etkililik (Klassen, 2010), psikolojik dayanıklılık (Maddi, Harvey, Khoshaba, Lu, Persico&Brow 2006),[107] ve sosyal destek algısı (Chan, 2002) gibi birçok değişken arasında ilişki bulunmuştur

Çalışanlar ve yöneticiler arasında da birbirlerine karşı güvensizlik ve saldırganlık durumları söz konusu olabilmektedir. Çatışmanın faydalarını çatışmak ararlarının niteliğini artırdığından dolayı yaratıcılığı ve yenilikleri güdelediğinde, grup bireyleri arasındaki ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, oluşan sorunlar açıkça tartışılabildiğinde değişme ve yenileşme ortamını hızlandırıp onarıcı bir nitelik kazanabilir. Çalışmalar, çatışmalardaki tüm fikirlerin ortaya konulmasına izin verildiğinde, karar alma mekanizmasının niteliğinin de arttığı görülebilmektedir. Çünkü çatışmalar, durağanlığı zorlayıp, yeni düşüncelerin oluşturulmasını ve etkinliklerin tekrar değerlendirilebilmesine olanak sağlayabilir [108] .Çatışmaların kişilerin ilgi ve meraklarını uyandırdığı, farklı bakış açılarını oluşturup ve hatta karşıt düşüncelerle karşılaşılması sonucu genellikle daha üst düzeydeki düşüncelerin üretilebildiği, öğrenme kazanımını heveslendirip ve yapılan eleştirileri de hoşgörüyle karşılayabilindiğin sağladığı görülebilmektedir[109].

Çatışmanın, çalışanlar ve örgüt içindeki başlıca şu yararları görülebilir:

---

[104] Salvatore Ricardo Maddi, Theperson Alityconstruct of Hardiness, III: Relationships With Repression, İnnovati Veness, Authoritarianism, And performance. ***Journal of Personality***, 2006, *Cilt.2,Sayı.74*, s.575–598,

[105] Robert M. Klassen, Teacherstress: The Mediating Role of Collective Efficacy Beliefs. ***The Journal of Educational Research***, 2010, s. 342–350.

[106]James A. Allay, Workstress, Personal Life, Andburnout. Causes, Consequences, Possibleremedies. *Cognition,* Brain, Behavior***. An Interdisciplinary Journal***, 2010, Cilt.3,Sayı.14*,s.* 261-280.

[107] Stephen Palmer, ***A model of workstress, Counselling at Work***, 2004,*Cilt.5,Sayı.2*

[108] Robins, a.g.e., s.233.

[109] Yücel Ertekin,'' Örgütsel çatışma. Yönetim Psikolojisi'', ***Todaie Yayın,*** 1982,No: 201, s.480-481.

Çatışmalar aracılığıyla, bireyler real duygu ve düşüncelerini ifade edebilir ve böylece kendini daha rahat hissedebilir. Bu da örgüt içerisinde daha sağlam ilişkilerin oluşmasına yardımcı olabilir.

Çatışma kişilerin, başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerini, kabul edebilmelerini ve daha az ben merkezli bakış açısında olmalarını sağlayarak kişilere psikolojik olgunluk da sağlayabilir.

Kişiler yaşam çabalarını daha iyi sonuçlar elde edebilecekleri alanlar üzerinde yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilirler.

Çatışma neslin gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanıp ve mevcut durumların değiştirilebilmesi için gerekli ortamın oluşumunu destekler bir nitelik sağlayabilir.

Sonuç olarak bakıldığında çatışma, niteliğine ve bireyleri idare edebilme yöntemine bağlı olarak, örgütsel performans üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilir. Her örgüt için, çatışmanın fazla derecede işlevsel bütünlüğünün kabul edildiği bir seviye olabilir ve bu seviyeler olumlu bir pekiştireç gösterebilmektedir. Bir yandan da çatışma seviyesi çok düşük düzeyde olduğu zaman, performans sorunu yaşanabilir. Böylelikle yenilikler ve değişiklikler yapmak da güç olabilir ve örgütün kendi çevresine karşı da uyum sağlayabilmesinde problemler çıkabilir. Eğer bu düşük çatışma seviyesi devamlılık sergilerse de örgütün yaşam kalitesi tehdit altına girebilir. Diğer bir açıdan da eğer çatışma seviyesi yüksek ise de ortaya çıkan iç-dış karışıklıklar örgütün varlığını da tehdit altına koyabilmektedir[110].

---

[110]Karip, a.g.e., ss.22.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE TEKNİKLER

4.1. YÖNTEM

Araştırma özel eğitim kurumlarında çalışanların stres belirtileri ve çatışma eylem stillerini belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır. Araştırmada tarama (betimsel-survey) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Bu modele uygun olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve derecesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Tarama yöntemi geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Crano ve Brewer'e göre (2002) Betimsel nitelikli araştırmalar; mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedefler [111].

Özel eğitim kurumlarında çalışanların çatışma eylemlerinde stilleri belirlemek için ' Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği" ile stres belirtilerini ölçmek için "Psikolojik Belirtiler Ölçeği " kullanılmıştır. Bu ölçme aracı kişisel bilgi formuna uygun olarak analiz edilmiştir.

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın konusunu Bursa ilinde bulunan üç, özel eğitim kurumunda çalışan 212 gönüllü kişi oluşturmaktadır. Aydın Okullarında bulunan 50 öğretmenden 30 kişi, Tan Okullarında bulun 150 öğretmenden 130 kişi Özel Nilüfer İkinci Bahar Özel Eğitim Rehabilitasyon Merkezinde bulunan 20 öğretmenden 15 kişi kalan ölçeklerde Bursa ve çevre illerde bulunan farklı okullardan öğretmenlerle yapılmıştır.

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak "Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği" ve " Psikolojik Belirtiler Ölçeği "ile araştırmacı tarafından araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanmış Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

---

[111]William Crano, Dominic Brewer, Principlesand Methods of Social Research. New Jersey'', ***Lawrence Erlbaum Associates Publishers***,2002

4.3.1. Demografik Form

Kişisel Bilgi Formu, özel eğitim çalışanlarına araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin veri toplama amacıyla hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır ve araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

4.3.2. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği [ÇESÖ]

Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği [Identify Conflict Style Scale] gelişen çatışmalar esnasında eylem tarzları üzerindeki ilk ölçme metotlarından biridir.'' İlk olarak ''Johnson ve Johnson (1981) tarafından geliştirilmiştir''. İlerleyen dönemlerde çok kez yenilenerek kullanılan ölçek en son olarak Johnson ve Johnson [112] tarafından da yenilenebilmiştir''. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği; kişinin eylemsel hareket tarzının saptanması, çatışma durumuyla savaşmak için yapılmıştır. Ölçek, arbede esnasındaki durumlarla mücadele edebilme durumlarını ölçme konusunda literatür de genel kabul edilmekte farklı ülkeler ve kültürlerde sıklıkla kullanılabilmektedir Ölçek farklı dillere çevrilerek uyarlama yapılmıştır. Bütünü pozitif cümle formatıyla yazılmış olup 35 maddeden oluşturulan bu ölçek, (i) Kaçınmacı [Çatışma esnasında umudu olmadığını düşünerek, hedefleri ve münasebeti bitirme eylemi], (ii) Zorlayıcı [Çatışma esnasında amaçları ilişkilerden daha fazla önemseyerek aşırı yüke karşı çıkma, amaçları eylemi] (iii) Kolaylaştırıcı [Çatışma ortamından ayrılarak ilişkileri koruma eylemi] (iv) Uzlaştırmacı [Çatışma esnasında ortak bir yol için, amaçlarla ilişkileri uyum içerisinde ortak sonuçlandırma eylemi] ve (v) Karşı Koyucu [Çatışma esnasında amaçlar ile münasebete önemli tutarak, arbedenin örgütte oluşan faydasının farkına varmak kendine ve rakibine faydalı sonuçlar bulma eylem tarzı] olmak üzere beş (5) alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçekler, sonunda kişilerin çatışma esnasında ortaya çıkarmaya çalıştığı baskın olan eylem stillerini ölçmeye amaçlayabilmektedir.

Ölçeğin bütününden puan alınmamaktadır. Alt ölçeklerde var olan ve kişide baskın bulunan çatışma eylem stili diğer alt ölçeklerden bağımsız olarak ölçülebilmektedir. Bu durumdan yola çıkarak ölçekten elde edilen puanların değerlendirilmesi kişinin her bir alt ölçek puanı, o ölçeğe ait maddenin puanının toplanmasıyla elde edilebilmektedir. Alt ölçeklerden elde edilen puanlar 5 ile 35 arasında değişebilmektedir. Ölçek 5'li Likert formatında; (1) Asla böyle davranmam,

---

[112] Johnson, a.g.e., s.21.

(2) Nadiren böyle davranırım, (3) Bazen böyle davranırım, (4) Sıklıkla böyle davranırım, (5) Çoğunlukla böyle davranırım ifadelerine şeklinde düzenlenmiş ve puanlandırılmıştır.

Ölçeğin beş (5) alt ölçekteki kendi değeri 12,46 ve açıklanan varyans yüzdesi 72,59 olarak bulunabilir. Ölçeğin madde-toplam korelâsyonları ile oluşan maddelerden oluşan puanlar ile testin tümünden oluşan puanların birbiriyle karşılaştırılması ile yapılabilmiştir. Ölçeğin bütün maddelerinden elde edilen korelasyon katsayısı 0.28 ile 0.93 arasında değişebilmektedir. Ölçek maddelerinde ayırt edici özelliklerin, elde edilen ham puanların alt ölçek bazında büyükten küçüğe doğru sıralandığında; alt %27 ve üst %27'yi oluşturan sayı oluşumlarının puan ortalamasının bağımsız gruplar T-testi değerleri hesaplan ara elde edilen maddelerin ayırt edicilik güçlerinin [p<.05] ayırt edici olduğu saptanabilmiştir. Araştırmada bulunan ölçeğin iç tutarlılık düzeyi alt ölçekler için Cronbach Alpha değeri 0.84–0.89 arasında değişebilmektedir. Ölçek hesaplanırken zamana göre değişmezliği belirlemek için uygulanan test-tekrar yöntemiyle toplam puan korelasyon katsayısı 0.76 olarak hesaplanabilmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin geçerlik, güvenirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç göz önünde bulundurularak çalışmadaki amaç, çatışma araştırmalarında uluslararası geçerliğe ve güvenirliğe yetecek Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği'nin, Türk diline uyumunu kapsayabilmektedir.

4.3.4. Stres Belirtileri Ölçeği

Kıral'a göre (2008) , Stres Belirtileri Ölçeği (SBÖ) Ortaöğretimdeki okul yöneticilerinin stres belirtilerini ölçmek için geliştirilmiştir[113]. Ölçek likert tipi 14 sorudan oluşmaktadır. Dereceleme maddeleri "(1) Hiç", "(2) Az", "(3) Orta", "(4) Çok" ve "(5) Pek Çok" maddelerinden oluşmaktadır. Psikolojik Belirtiler ve Fizyolojik Belirtiler olarak iki alt boyutta incelenebilir. Araştırmada ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha katsayısının fizyolojik belirtiler için. 720; psikolojik belirtiler için. 845 bulunmuş olması, genel toplamda ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının. 821 olarak bulunduğunu belirtilebilir. Ölçeğin geçerlilik çalışması hem içerik (kapsam) geçerliliği, hem de yapı geçerliliği bakımından incelenerek test haline dönüştürülebilmiştir. Yapı geçerliliği, ölçülmek istenilen kuramsal yapının belirtilerinden doğruluğunun bilimsel olarak gösterilebilmesidir. Yapı geçerliliğini

---

[113] Bilgen Kıral, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Stres Belirtileri Düzeyi, Kırıkkale Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale,2008, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ölçebilmek için faktör analizinden yararlanılabilmektedir[114]. Kılıç'a göre (2006), Bu ölçeğin yapı geçerliliği için Temel Bileşenler Analiz Tekniği (Principal Component Analysis) kullanılmış faktör analizi yapılabilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin yapı, kapsam ve iç tutarlılık bakımından geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirtilebilmiştir.

4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın verilerinin analizinde özel eğitim öğretmenlerinin çatışma eylemlerinde stilleri ve stres belirtilerini belirleyebilmek için betimsel analiz tekniklerinden bağımsız gruplar için T testi, çalışanların demografik değişkenlere göre farklılığı belirlemek için F testi, farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi ve çatışma eylem stilleri ve stres belirtileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın anlamlılık düzeyi 05 olarak kabul edilmiştir.

[114]Sultan Kılıç, Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 1. Puanların Parametrik nonparametik Durumları.

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			Belirtici	
	İstatistik	**Dağılım Derecesi**	**Önemlilik**	**İstatistik**	**Dağılım Derecesi**	**Önemlilik**	**Skewness**	**Kurtosis**
Karşı Koyucu	,088	212	,063	,982	212	,069	-,053	-,511
Uzlaştırmacı	,128	212	,059	,953	212	,061	,481	-,677
Kolaylaştırıcı	,080	212	,061	,976	212	,073	-,354	-,427
Zorlayıcı	,091	212	,070	,978	212	,062	,104	-,648
Kaçınmacı	,117	212	,067	,985	212	,056	,026	,051
Psikolojik Belirtiler	,134	212	,058	,901	212	,060	-,945	,180
Fizyolojik Belirtiler	,096	212	,071	,932	212	,072	-,742	,139

Puanların parametrik ve nonparametrik dağılım durumlarına dağılım eğrileri, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek bakılmıştır. Sig>.05 ve Skewness ve Kurtosis puan aralığı -2 ile +2 arasında olduğundan dolayı veriler parametrik dağılım göstermekted

5.1. BULGULAR

Özel eğitim kurumlarında çalışanların Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği'nin alt boyutları cinsiyetlere göre incelendiğinde karşı koyucu alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,59), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,52) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,109 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Kadın çalışanlar çatışma eylemlerinde karşı koyuculuk stilini erkek çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Uzlaştırmacı alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,87), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,17) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,958 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Kadın çalışanlar çatışma eylemlerinde uzlaştırmacı stilini erkek çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Kolaylaştırıcı alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =27,63), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =27,38) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,415 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Kadın çalışanlar çatışma eylemlerinde kolaylaştırıcı stilini erkek çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Zorlayıcı alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,07), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,75) bulunmuştur.

Ortalamalar arasında (t= ,943 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Erkek çalışanlar çatışma eylemlerinde zorlayıcı stilini kadın çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Kaçınmacı alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,95), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,30) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,983 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır.

Bu verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların cinsiyetlerine göre stres belirtilerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Karşı Koyucu	Kadın	66	25,59	4,23	,109	**,001***
	Erkek	146	25,52	4,37		
Uzlaştırmacı	Kadın	66	23,87	5,28	,958	**013***
	Erkek	146	23,17	4,83		
Kolaylaştırıcı	Kadın	66	27,63	4,18	,415	**,001***
	Erkek	146	27,38	4,07		
Zorlayıcı	Kadın	66	24,07	5,02	,943	**011**
	Erkek	146	24,75	4,81		
Kaçınmacı	Kadın	66	24,95	4,36	,983	,096
	Erkek	146	24,30	4,46		

*p<0.05

Özel eğitim kurumlarında çalışanların Stres Belirtileri Ölçeği'nin alt boyutları cinsiyetlere göre incelendiğinde psikolojik belirtiler alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,42), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,43) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -,007 p>.05) çok etkili olmayan fark bulunmuştur. Kadın çalışanlarda stres belirtilerinde psikolojik belirtileri erkek çalışanlara göre biraz daha fazla yaşadıkları bulunmuştur. Fizyolojik belirtiler alt boyutunda erkek çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,93), kadın çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,16) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,721 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Kadın çalışanların stres belirtilerinde fizyolojik belirtileri erkek çalışanlara oranla daha az yaşadıkları bulunmuştur.

Verilere göre Hipotez doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların medeni durumlarına göre çatışma eylem stillerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Psikolojik	Kadın	66	24,42	7,51	-,007	**,000**
Belirtiler	Erkek	146	24,43	7,54		
Fizyolojik	Kadın	66	23,93	7,13	,721	**,000**
Belirtiler	Erkek	146	23,16	7,29		

*p< 0.05

Özel eğitim kurumlarında çalışanların Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği'nin alt boyutları medeni durumlarına göre incelendiğinde karşı koyucu alt boyutunda evli çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,99), bekar çalışanların aritmetik ortalaması (X =26,12) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -1,927 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Bekar çalışanlar çatışma eylemlerinde karşı koyuculuk stilini evli çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Uzlaştırmacı alt boyutunda evli çalışanların aritmetik ortalaması (X =22,86), bekâr çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,95) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -1,598 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır. Kolaylaştırıcı alt boyutunda evli çalışanların aritmetik

ortalaması (X =26,92), bekar çalışanların aritmetik ortalaması (X =28,02) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t=-1, 972 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Evli çalışanlar çatışma eylemlerinde kolaylaştırıcı stilini bekâr çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Zorlayıcı alt boyutunda evli çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,50), bekâr çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,11) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -2,432 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Evli çalışanlar çatışma eylemlerinde zorlayıcı stilini bekâr çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Kaçınmacı alt boyutunda evli çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,98), bekâr çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,06) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -1,793 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların medeni durumlarına göre stres belirtilerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Ss	T	P
Karşı Koyucu	Evli	109	24,99	4,16	-1,924	**,050***
	Bekâr	103	26,12	4,42		
Uzlaştırmacı	Evli	109	22,86	4,75	-1,598	112
	Bekâr	103	23,95	5,16		
Kolaylaştırıcı	Evli	109	26,92	3,88	-1,970	**,050***
	Bekâr	103	28,02	4,26		
Zorlayıcı	Evli	109	23,50	4,60	-2,432	**016***
	Bekâr	103	25,11	5,03		
Kaçınmacı	Evli	109	23,98	4,49	-1,793	,074
	Bekâr	103	25,06	4,32		

*p< 0.05

Özel eğitim kurumlarında çalışanların Stres Belirtileri Ölçeği'nin alt boyutları medeni durumlarına göre incelendiğinde psikolojik belirtiler alt boyutunda evli

çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,29), bekâr çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,63) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -2,286 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Evli çalışanlarda stres belirtilerinde psikolojik belirtileri bekâr çalışanlara daha fazla yaşadıkları bulunmuştur. Fizyolojik belirtiler alt boyutunda evli çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,26), bekâr çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,55) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= -,288 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların unvanlarına göre çatışma eylem stillerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 5'de verilmiştir

Tablo 5. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
Psikolojik	Evli	109	23,29	7,99		
Belirtiler	Bekar	103	25,63	6,79	-2,286	**,023***
Fizyolojik	Evli	109	23,26	7,84		
Belirtiler	Bekar	103	23,55	6,56	-,288	,073

*p< 0.05

. Özel eğitim kurumlarında çalışanların Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği'nin alt boyutları unvanlara göre incelendiğinde karşı koyucu alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,78), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =25,39) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,636 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır. Uzlaştırmacı alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,95), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =23,03) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= 1,302 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Yönetici olarak çalışanlar çatışma eylemlerinde uzlaştırıcı stilini öğretmen olarak çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Kolaylaştırıcı alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =27,74), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =27,28) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,794 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur.

Yönetici olarak çalışanlar çatışma eylemlerinde kolaylaştırıcı stilini öğretmen olarak çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Zorlayıcı alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,45), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,18) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,387 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Yönetici olarak çalışanlar çatışma eylemlerinde zorlayıcı stilini öğretmen olarak çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Kaçınmacı alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,52), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,50) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,039 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların unvanlarına göre stres belirtilerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Ünvanlarına Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.

Boyutlar	**Unvan**	**N**	**X**	**Ss**	**T**	**P**
Karşı Koyucu	Yönetici	82	25,78	4,49	,636	,085
	Öğretmen	130	25,39	4,21		
Uzlaştırmacı	Yönetici	82	23,95	5,07	1,302	**012***
	Öğretmen	130	23,03	4,90		
Kolaylaştırıcı	Yönetici	82	27,74	4,50	,794	**,039***
	Öğretmen	130	27,28	3,83		
Zorlayıcı	Yönetici	82	24,45	5,42	,387	**026***
	Öğretmen	130	24,18	4,51		
Kaçınmacı	Yönetici	82	24,52	4,54	,039	,074
	Öğretmen	130	24,50	4,37		

*p< 0.05

Özel eğitim kurumlarında çalışanların Stres Belirtileri Ölçeği'nin alt boyutları unvanlarına göre incelendiğinde psikolojik belirtiler alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =22,19), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =24,73) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= ,991 p>.05) anlamlı fark bulunmuştur. Yönetici olarak çalışanlarda stres belirtilerinde psikolojik belirtileri öğretmen olarak çalışanlara göre daha az yaşadıkları bulunmuştur. Fizyolojik belirtiler alt boyutunda yönetici olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =21,06), öğretmen olarak çalışanların aritmetik ortalaması (X =21,25) bulunmuştur. Ortalamalar arasında (t= 1,977 p>.05) anlamlı fark bulunamamıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre çatışma eylem stillerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Ünvanlarına Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.

Boyutlar	Unvan	N	X	Ss	t	p
Psikolojik Belirtiler	Yönetici	109	22,19	6,79	,991	**,049***
	Öğretmen	103	24,73	5,59		
Fizyolojik Belirtiler	Yönetici	109	21,06	6,64	1,977	,073
	Öğretmen	103	21,25	5,46		

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği puanları incelendiğinde karşı koyucu ve kolaylaştırıcı alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için anlamlılık analizi yapılmıştır. Tablo 8' de özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları.

Boyutlar	Kıdem Yılı	N	X	Ss	F	P
Karşı Koyucu	1-5	63	25,4127	4,20689	,474	**,023**
	6-10	92	25,3370	4,41844		
	11 ve üstü	57	26,0175	4,33215		
Uzlaştırmacı	1-5	63	23,4921	5,09862	,205	,815
	6-10	92	23,1522	5,15887		
	11 ve üstü	57	23,6667	4,60331		
Kolaylaştırıcı	1-5	63	26,5238	3,95889	2,552	**,040**
	6-10	92	27,7065	3,87309		
	11 ve üstü	57	28,1053	4,48284		
Zorlayıcı	1-5	63	24,3175	5,04760	,246	,782
	6-10	92	24,0543	4,80239		
	11 ve üstü	57	24,6316	4,87571		
Kaçınmacı	1-5	63	24,3333	3,98788	,070	,932
	6-10	92	24,5761	4,04707		
	11 ve üstü	57	24,5965	5,45390		

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği puanları incelendiğinde mesleki kıdemleri 11 ve üstü yıl olanların, kıdem yılları 6-10 ve 1-5 yıl olanlara göre çatışma eylemlerinde karşı koyucu stilini kullandıkları belirlenmiştir. Kolaylaştırıcı puanlarına bakıldığında ise mesleki kıdemleri 11 ve üstü yıl olanların kıdem yılları 1-5 yıl olanlara göre çatışma eylemlerinde kolaylaştırıcı stilini daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre stres belirtilerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu karşılaştırma Testi Sonuçları.

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	SH	P
Karşı Koyucu	1-5	6-10	**,07574***	,70866	,048
		11ve Üstü	**-,60485***	,79217	,036
Uzlaştırmacı	1-5	6-10	,33989	,81729	,909
		11ve Üstü	-,17460	,91360	,980
Kolaylaştırıcı	1-5	6-10	-1,18271	,66558	,180
		11ve Üstü	**-1,58145***	,74402	,047
Zorlayıcı	1-5	6-10	,26311	,80063	,942
		11ve Üstü	-,31412	,89498	,934
Kaçınmacı	1-5	6-10	-,24275	,72802	,941
		11ve Üstü	-,26316	,81381	,944

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre Stres Belirtileri Ölçeği puanları incelendiğinde psikolojik belirtiler ve fizyolojik belirtiler alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için anlamlılık analizi yapılmıştır.

Verilere göre Hipotez doğrulanmıştır. Tablo 10' da özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları.

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	X	Ss	F	P
Psikolojik Belirtiler	1-5	63	25,2063	5,91651	,483	**,018**
	6-10	92	24,1522	8,03281		
	11 ve üstü	57	24,0175	8,25809		
Fizyolojik Belirtiler	1-5	63	24,2381	5,48815	1,171	**,012**
	6-10	92	23,5543	7,58159		
	11 ve üstü	57	22,2456	8,26844		

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre Psikolojik Belirtiler Ölçeği puanları incelendiğinde mesleki kıdemleri 1-5 yıl olanların, kıdem yılları 6-10 ve 11 ve üstü yıl olanlara göre stres durumlarında psikolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir. Fizyolojik belirtiler puanlarına bakıldığında ise mesleki kıdemleri 1-5 yıl olanların kıdem yılları 6-10 ve 11 ve üstü yıl olanlara göre stres durumlarında fizyolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları saptanmıştır.

Verilere göre Hipotez doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların yaşlarına göre çatışma eylem stillerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmanın hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	SH	P
Psikolojik Belirtiler	1-5	6-10	**1,05418***	1,23195	,029
		11ve Üstü	**1,18881***	1,37713	,024
Fizyolojik Belirtiler	1-5	6-10	**,68375***	1,18242	,032
		11ve Üstü	**1,99248***	1,32177	,029

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği puanları incelendiğinde uzlaştırmacı alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için anlamlılık analizi yapılmıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Tablo 12' de özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Çatışma Eylem Stillerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları.

Boyutlar	Yaş	N	X	Ss	F	P
Karşı Koyucu	30 ve alt	73	15,5127	5,78682	1,081	,357
	31-40	82	15,4370	5,05038		
	41 ve üst	57	16,1175	5,03039		
Uzlaştırmacı	30 ve alt	73	13,5921	6,18439	,693	**,043**
	31-40	82	13,5522	4,98450		
	41 ve üst	57	13,5667	5,15992		
Kolaylaştırıcı	30 ve alt	73	16,6238	6,96202	1,784	,600
	31-40	82	17,8065	6,01371		
	41 ve üst	57	18,0053	5,85330		
Zorlayıcı	30 ve alt	73	14,4175	5,04760	1,432	,266
	31-40	82	14,1543	4,80239		
	41 ve üst	57	14,7316	4,87571		
Kaçınmacı	30 ve alt	73	14,4333	3,98788	,510	,076
	31-40	82	14,6761	4,04707		
	41 ve üst	57	14,6965	5,45390		

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği puanları incelendiğinde yaşları 41 ve üstü yıl olanların, yaşları 30 ve altı yıl olanlara göre çatışma eylemlerinde uzlaştırmacı stilini kullandıkları belirlenmiştir.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların yaşlarına göre stres belirtilerinde farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.

Boyutlar	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	SH	P
Karşı Koyucu	30 ve alt	31-40	-,96897	,72261	,374
		41 ve üst	-,96961	1,03714	,619
Uzlaştırmacı	30 ve alt	31-40	,88468	,75278	,469
		41 ve üst	,25808	**-1,08045***	,049
Kolaylaştırıcı	30 ve alt	31-40	-,63857	,77877	,846
		41 ve üst	-2,07655	1,11776	,382
Zorlayıcı	30 ve alt	31-40	-1,59113	1,01141	,259
		41 ve üst	-1,47604	1,45166	,567
Kaçınmacı	30 ve alt	31-40	-,45127	,86396	,860
		41 ve üst	-1,20510	1,24002	,595

*p< 0.05

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre Stres Belirtileri Ölçeği puanları incelendiğinde psikolojik belirtiler ve fizyolojik belirtiler alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için anlamlılık analizi yapılmıştır.

Verilere göre Hipotez doğrulanmıştır. Tablo 14' de özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 14. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Stres Belirtilerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin F Testi Sonuçları.

Boyutlar	Yaş	N	X	Ss	F	P
Psikolojik Belirtiler	30 ve alt	73	42,23	3,779	1,072	**,019**
	31-40	82	42,26	4,011		
	41 ve üst	57	41,21	3,772		
Fizyolojik Belirtiler	30 ve alt	73	33,6225	2,90916	,938	**,013**
	31-40	82	33,1957	2,40073		
	41 ve üst	57	33,1176	2,70538		

*p< 0.0

Özel eğitimde kurumlarında çalışanların yaşlarına göre Stres Belirtiler Ölçeği puanları incelendiğinde yaşları 31-40 yıl olanların, yaşları 30 ve altı yıl olanlara göre stres durumlarında psikolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir. Fizyolojik belirtiler puanlarına bakıldığında ise yaşları 30 ve alt yıl olanların yaşları 31-40 yıl olanlara göre stres durumlarında fizyolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları saptanmıştır.

Verilere göre Hipotez kısmen doğrulanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışanların stres belirtileri ile çatışma eylem stillerine ilişkin veriler Tablo 15'de korelasyon tablosunda verilmiştir.

Tablo 15. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılaşmanın Hangi Gruptan Kaynaklandığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.

Boyutlar	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	SH	P
Psikolojik Belirtiler	30 ve alt	31-40	**-,036***	,510	,047
		41 ve üst	1,019	,732	,346
Fizyolojik Belirtiler	30 ve alt	31-40	**,42686***	,36048	,044
		41 ve üst	,50487	,51739	,593

*p< 0.05

Özel eğitim kurumlarında çalışanların stres belirtileri ile çatışma eylem stillerine ilişkin korelasyon analiz sonuçları incelenmiştir. Karşı koyucu ile uzlaştırmacı arasında (r.573 p<.000),Karşı koyucu ile kolaylaştırıcı arasında (r.5550 p<.000),Karşı koyucu ile zorlayıcı arasında (r.591 p<.000),Karşı koyucu ile kaçınmacı arasında (r.621 p<.000),uzlaştırmacı ile kolaylaştırıcı arasında (r.408 p<.000),uzlaştırmacı ile zorlayıcı arasında (r.698 p<.000),uzlaştırmacı ile kaçınmacı arasında (r.602 p<.000),kolaylaştırıcı ile zorlayıcı arasında (r.440 p<.000),kolaylaştırıcı ile kaçınmacı arasında (r.475 p<.000),kaçınmacı ile zorlayıcı arasında (r.656 p<.000) ve psikolojik belirtiler ile fizyolojik belirtiler arasında (r.680 p<.000) orta dereceli pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Karşı koyucu ile psikolojik belirtiler arasında (r-.060 p<.000),Karşı koyucu ile fizyolojik belirtiler arasında (r-.083 p<.000),uzlaştırmacı ile psikolojik belirtiler arasında (r.095 p<.000),uzlaştırmacı ile fizyolojik belirtiler arasında (r.045 p<.000), kolaylaştırıcı ile psikolojik belirtiler arasında (r.044 p<.000),kolaylaştırıcı ile fizyolojik belirtiler arasında (r.000 p<.000), zorlayıcı ile psikolojik belirtiler arasında (r.018 p<.000),zorlayıcı ile fizyolojik belirtiler arasında (r -.116 p<.000),kaçınmacı ile psikolojik belirtiler arasında (r -.088 p<.000),kaçınmacı ile fizyolojik belirtiler arasında (r -.103 p<.000) ilişki bulunamamıştır.

Tablo 16. Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Stres Belirtileri ile Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları.

		Karşı Koyucu	Uzlaştırmacı	Kolaylaştırıcı	Zorlayıcı	Kaçınmacı	Psikolojik Belirtiler
Uzlaştırmacı	Pearson Korelasyonu	**,573****					
	Önem.(2-tailed)	,000					
	N	212					
Kolaylaştırıcı	Pearson Korelasyonu	**,552****	**,408****				
	Önem.(2-tailed)	,000	,000				
	N	212	212				
Zorlayıcı	Pearson Korelasyonu	**,591****	**,698****	**,440****			
	Önem.(2-tailed)	,000	,000	,000			
	N	212	212	212			
Kaçınmacı	Pearson Korelasyonu	**,621****	**,602****	**,475****	**,656****		
	Önem.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	212	212	212	212		
Psikolojik Belirtiler	Pearson Korelasyonu	-,060	,095	,044	,018	-,088	
	Önem.(2-tailed)	,388	,167	,526	,799	,203	
	N	212	212	212	212	212	
Fizyolojik Belirtiler	Pearson Korelasyonu	-,083	,045	,000	-,116	-,103	**,680****
	Önem.(2-tailed)	,232	,518	,996	,092	,134	,000
	N	212	212	212	212	212	212

*p<0.05

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın alt problemlerinden ilki olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların cinsiyetlerine göre çatışma eylem stillerinde anlamlı farklılık var mıdır?' Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma eylem stillerinden kaçınmacı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmazken karşı koyucu, uzlaştırmacı, kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı stilleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre Kadın çalışanlar çatışma eylemlerinde karşı koyuculuk, uzlaştırmacı ve kolaylaştırıcı stilini erkek çalışanlardan daha fazla kullandıkları belirlenirken, erkek çalışanların ise çatışma eylemlerinde zorlayıcı stilini kadın çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde araştırmanın bulgularını desteklemektedir[115]. Kültür ne olursa olsun, kadınlar uzlaşma stilini erkeklerden daha fazla desteklemektedir. Bireyci kültürlerde erkekler zorlama stilini kadınlara oranla daha fazla kullandıklarını belirtmektedir[116]. Diğer yandan başka bir çalışmada ise cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir[117].

Araştırmanın alt problemlerinden ikincisi olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların cinsiyetlerine göre stres belirtilerinde anlamlı farklılık var mıdır? Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde kadın çalışanların stres belirtilerinde psikolojik belirtileri erkek çalışanlara daha fazla yaşadıkları bulunurken, stres belirtilerinde fizyolojik belirtileri erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla yaşadıkları bulunmuştur. İlgili literatür incelendiğinde kadın ve erkek üzerindeki stres belirtilerinin kadınlarda daha çok duygusal, erkeklerin ise fiziksel olarak stresten etkilendiklerini ortaya koymuştur[118]. Kadınların psikosomatik rahatsızlıklar, tansiyon problemleri, yorgunluk ve sinir bozukluğu; erkek yöneticilerinse daha çok fiziksel problemlerinin yoğun olarak yaşadıkları ortaya konulmuştur. Catherine Stoney ve

---

[115]Cem Uysal, Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

[116]Ali Güneş, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi ile Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

[117]H. İsmail Arslantaş, Mustafa Özkan, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. ***Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi***, 2012, Cilt.2, Sayı.20, s.555-570.

[118]Nuri Yiğit, Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

Ronald Kessler kadınların stresörlere daha açık olduğunu ve kadınların erkeklerden daha sık olarak stres durumuna maruz kaldıklarını ifade etmektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların medeni durumlarına göre çatışma eylem stillerinde anlamlı farklılık var mıdır?' Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma eylem stillerinden kaçınmacı ve uzlaştırmacı stilleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Karşı koyucu, kolaylaştırıcı ve zorlayıcı boyutlarında ise anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bekar çalışanlar çatışma eylemlerinde karşı koyuculuk stilini evli çalışanlardan daha fazla kullandıkları tespit edilirken, Evli çalışanların ise çatışma eylemlerinde kolaylaştırıcı stilini ve zorlayıcı stilini bekar çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinden olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların medeni durumlarına göre stres belirtilerinde anlamlı farklılık var mıdır? Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde fizyolojik belirtiler alt boyutunda anlamlı fark bulunamazken psikolojik boyutunda evli çalışanlar lehine anlamlı sonuçlar belirlenmiştir. Buna göre evli çalışanlarda stres belirtilerinde psikolojik belirtileri bekâr çalışanlara oranla daha fazla yaşadıkları bulunmuştur. Baklacı (2013) araştırmasında, banka çalışanı evli çalışanların stres düzeylerinin bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Turunç'un[119] araştırmasındaki diğer bir bulgu ile tez kapsamında yapılan bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir. İşçilerin medeni durumlarına göre stres kaynağı ölçeğinden alınan puanlar incelendiğinde, bekâr olan işçilerin evli olan işçilere göre, fiziksel çevre stres vericileri ve kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres vericilerden daha fazla etkilendikleri saptanmıştır. Diğer taraftan 'Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Stres Belirtileri Düzeyi' adlı çalışmada okul yöneticilerinin medeni durumuna göre stres belirtileri düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır[120].

Araştırmanın alt problemlerinden olan Özel eğitim kurumlarında unvanlarına göre çatışma eylem stillerinde anlamlı farklılık var mıdır?' Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma eylem stillerinden kaçınmacı ve karşı koyucu stilleri ile ünvan

---

[119]Yaser Turunç, Fabrika işçilerinde Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Trakya Üniversitesi, Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Edirne,2009, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

[120]Bilgen Kıral, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Stres Belirtileri Düzeyi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale,2008, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Uzlaştırmacı, kolaylaştırıcı ve zorlayıcı boyutlarında ise anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Yönetici olarak çalışanlar çatışma eylemlerinde uzlaştırıcı, zorlayıcı ve kolaylaştırıcı stilini öğretmen olarak çalışanlardan daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre çatışma yönetimi stratejilerinin beş boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında fark bulunamamıştır. Araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermemektedir[121].

Araştırmanın başka bir alt problemli olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların unvanlarına göre stres belirtilerinde anlamlı farklılık var mıdır? Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde fizyolojik belirtiler alt boyutunda anlamlı fark bulunamazken psikolojik boyutunda Yönetici olarak çalışanlarda stres belirtilerinde psikolojik belirtileri öğretmen olarak çalışanlara göre daha az yaşadıkları bulunmuştur. Literatür incelendiğinde sosyoekonomik statünün stres üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmaların sonuçlarına göre sosyal statü ile stres bileşenleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür[122][123]. Diğer taraftan, düşük sosyal statüye sahip bireylerin daha fazla olumsuz olay yaşamadıklarını, ancak olaylar karşısında daha hassas ve duygusal olarak tepkili olduklarını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır [124]. Düşük sosyoekonomik seviyedeki bireylerin stresli yaşam olayları ile başa çıkmak için gerekli sosyal ve psikolojik kaynaklara sahip olmadıkları ve bu nedenle daha fazla stres deneyimledikleri öngörülür [125].

Araştırmanın alt problemlerinden olan Özel eğitim kurumlarında mesleki kıdemlerine göre çatışma eylem stillerinde anlamlı farklılık var mıdır?' Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma eylem stillerinden karşı koyucu ve kolaylaştırıcı alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre mesleki kıdemleri 11 ve üstü yıl olanların, kıdem yılları 6-10 ve 1-5 yıl olanlara göre

---

[121]Ahmet Yıldırım, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri Ve Empatik Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara,2003,(***Yayımlanmış Doktora Tezi***)

[122]Thomas E.Dorner vd. , Theimpact of Socio-Economicstatus on Painandthe Perception of Disability Duetopain, ***European Journal of Pain***, London, England, 2011, Cilt.1,Say.15,s.103- 109.

[123]M. O.Callahan, vd. ''Coronary Heart Diseaseand Hypertension''. ***Handbook of psychology, Healthpsyc Hology***, Chichester: Wiley. 2012

[124]P. A. Thoits, Stress, Coping, And Social Support Processes: Where Are We? What next? ***Journal of Healthand Social Behavior"***, 1995,Sayı.35, s.53-79.

[125]Nancy E.Adler vd. , Socioe Conomic Status And health: Thech Allenge of the Gradient, American Psychologist, 1994,Cilt.1,Sayı.49, ss.15-24,

çatışma eylemlerinde karşı koyucu stilini kullandıkları belirlenmiştir. Kolaylaştırıcı çatışma eylem stilinde ise mesleki kıdemleri 11 ve üstü yıl olanların kıdem yılları 1-5 yıl olanlara göre çatışma eylemlerinde kolaylaştırıcı stilini daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Öğretim elemanlarının mesleki deneyimlerine göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir[126]. Ayrıca akademisyenlerin kıdem süresi 11-20 yıl arası olanların uzlaşma stilini kıdem süresi daha az olanlara göre daha fazla tercih ettiği sonucuna varmışlardır. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların tümleştirme stratejisini 6-10 yıl olanlardan daha fazla kullandığı sonucuna ulaşmıştır[127]. İlgili literatür incelendiğinde araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Kıdeme ilişkin bulgular, litertürdeki bazı çalışmalardaki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı bulgusuyla örtüşmemektedir[128] [129].

Araştırmanın başka bir alt problemli olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların mesleki kıdemlerine göre stres belirtilerinde anlamlı farklılık var mıdır? Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde fizyolojik belirtiler ve psikolojik belirtiler alt boyutlarında anlamlı fark belirlenmiştir. Buna göre Psikolojik Belirtiler bulgusu incelendiğinde mesleki kıdemleri 1-5 yıl olanların, kıdem yılları 6-10 ve 11 ve üstü yıl olanlara göre stres durumlarında psikolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir. Fizyolojik belirtilerde ise mesleki kıdemleri 1-5 yıl olanların kıdem yılları 6-10 ve 11 ve üstü yıl olanlara göre stres durumlarında fizyolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Roberts (1983) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kıdemlerinin stres belirtilerinde etkili bir faktör olmadığı tespit edilmiştir. Schuetz (1980) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada mesleki kıdemin stresi üzerinde etkili bir faktör olmadığı bulunmuştur. Flinn (2000) ise yöneticilik kıdemi ile stres arasında ters bir orantı olduğunu belirtmiştir. Yönetim

---

[126]Münevver Ölçüm Çetin, Özge Hacıfazlıoğlu, Academics, Conflictmana gementstyles'', ***Doğuş Üniversitesi Dergisi,*** 2004,Cilt.2, Sayı.5, ss.155-162.

[127]Erol Faruk Şirin, Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi Stratejilerinin incelenmesi, Gazi Üniversitesi, Ankara,2008, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

[128]Ayşegül Şahin, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki ilişki, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

[129]Mehmet Tanrıverdi, Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi stilleri ile öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki, Bursa ili örneği, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

deneyimi az olan okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları belirlenmiştir[130].

Araştırmanın alt problemlerinden olan Özel eğitim kurumlarında yaşlarına göre çatışma eylem stillerinde anlamlı farklılık var mıdır?' Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma eylem stillerinden uzlaşmacı alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Araştırma bulguları incelendiğinde yaşları 41 ve üstü yıl olanların, yaşları 30 ve altı yıl olanlara göre çatışma eylemlerinde uzlaştırmacı stilini kullandıkları belirlenmiştir. İlgili çalışmalarda yaş ile okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulgusu ile örtüşmemektedir[131][132]. Ancak yaş değişkenine ilişkin bu bulgular, öğretmenlerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stiline yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı bulgusuyla örtüşmemektedir [133] [134]. Alan azında öğretmenlerin, yöneticilerin çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin yaşa göre değişip değişmediğine yönelik bu farklılıkların giderilmesi için benzer örneklem grupları üzerinde ve benzer veri toplama araçları kullanılarak daha fazla çalışma yapılması önerilebilir.

Araştırmanın başka bir alt problemli olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların yaşlarına göre stres belirtilerinde anlamlı farklılık var mıdır? Sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde fizyolojik belirtiler ve psikolojik belirtiler alt boyutlarında anlamlı fark belirlenmiştir. Yaşları 31-40 yıl olanların, yaşları 30 ve altı yıl olanlara göre stres durumlarında psikolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir. Fizyolojik belirtilerde ise yaşları 30 ve alt yıl olanların yaşları 31-40 yıl olanlara göre stres durumlarında fizyolojik belirtileri daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Ok okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin yaş değişkenine göre stres belirtileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemiştir. Kıral

---

[130]Mevlit Bayrakçı, İlköğretim ve Ortaöğretimde Görev Yapan Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Stres Kaynakları Arasındaki İlişki, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale,2001, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

[131]Emel Kırçan, İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi stratejileri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

[132]Onur Kaya, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu,1998, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**.

[133]Tanrıverdi, a.g.e., s.12

[134]Çağatay Yavuzyılmaz, Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Ankara,2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

çalışmasındaki elde edilen bulgularda ortaöğretim yöneticilerinin yaşlarına göre fizyolojik ve psikolojik belirtilerde anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Pehlivan[135] yaptığı çalışmada da fizyolojik stres belirtileri boyutunda katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İlgili literatür bu çalışmanın bulgularını desteklememektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden olan Özel eğitim kurumlarında çalışanların stres belirtileri ile çatışma eylem stillerinde anlamlı ilişki var mıdır?' sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde karşı koyucu ile uzlaştırmacı, karşı koyucu ile kolaylaştırıcı, karşı koyucu ile zorlayıcı, Karşı koyucu ile kaçınmacı, uzlaştırmacı ile kolaylaştırıcı, uzlaştırmacı ile zorlayıcı, uzlaştırmacı ile kaçınmacı, kolaylaştırıcı ile zorlayıcı, kolaylaştırıcı ile kaçınmacı, kaçınmacı ile zorlayıcı ve psikolojik belirtiler ile fizyolojik belirtiler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Peker ve Aytürk'e (2000) göre çalışma ve yönetim yaşamında stresli olma, fizyolojik ve psikolojik olarak bireyi yıpratmakta, etkili ve verimli çalışmayı engelleyerek başarısız olmaya neden olmaktadır. Çalışanlar ve özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olarak olumsuz şekilde kendini göstermektedir [136].

Bireyler stresli olduklarında davranışlarında ve psikolojik yapılarında sorunlar yaşayabilmektedir. Bir yönetici veya öğretmende stresli iken okula gitmek istememe, okula zamanında gitmeme, yalnız kalmak isteme, iletişim kurmak istememe, öğrencilere karşı şiddet kullanmak isteme, işe yoğunlaşamama neticesinde iş kazaları, mesai arkadaşlarına ve velilere olumsuz davranarak negatif iklim oluşturma eğilimleri görülebilmektedir. Örgütlerde yöneticilerden veya mesai arkadaşlarından birinde görülen stres diğer bireyleri de etkilemektedir[137]. Bu olumsuz iklim farklı boyutlarda çatışma yaşamalarına neden olabilecektir.

Çatışma yönetmede çatışmaya taraf olan bireylerin ilgilerine ve ihtiyaçlarına ne kadar yoğunlaşırlarsa çatışma çözmede yapıcılıklarının arttığı söylenebilir. Çatışma yönetimi ile ilgili yapılan bir araştırmada eğitimcilerin çatışma yönetiminde genellikle problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır[138]. Yapılan araştırmalarda ise, okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan

---

[135]Pehlivan, a.g.e., s.34.

[136]Baydakcı, a.g.e., s.64

[137]Aylanur Ataklı, Stres Kaynakları, Stresin Öğretmenlik Mesleğindeki Yeri, ***Okul Yönetici ve Velilerin Yayınları***, Ankara,1999.

[138]Nevzat Mirzeoğlu, Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında bir Uygulama, ***Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi***, 2005,Cilt.2, Sayı.5, ss. 51-56.

çatışmalarda en fazla “tümleştirme” stratejisini daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “ödün verme”, “kaçınma” ve en az da “hükmetme” stratejisini kullandıkları anlaşılmaktadır[139]. Günümüz çağdaş yönetim anlayışında okul müdürlerinin sahip olmaları gereken özelliklerden biri okul toplumunu oluşturan bireyler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıkları ve sorunları çözmeye isteklilik ve konuyla ilgili yeterli bilgi birikimine sahip olmaktır. Başka araştırma sonuçlarına göre kaçınma stratejisi etkisiz olarak algılanmış, tümleştirici stratejinin hem uygun hem de etkili olduğu algılanmış, uzlaştırma stili de orta derecede etkili ve orta derecede uygun bulunmuştur.

Yapılan araştırmalara göre okul müdürleri çatışma yönetim stratejisinde en çok tümleştirmeyi daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini uygulamaktadırlar[140]. yapılan araştırma da öğretmenler en fazla uzlaşma en az hükmetme stratejilerini uyguladıkları ortaya çıkmaktadır[141][142]. Kaya[143]tarafından yapılan araştırmada da öğretmenler müdürlerin en fazla uzlaşma stratejisi izlediğini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi okul yöneticileri çatışmaları çözmede baskıcı bir strateji izlemediği, genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir strateji izledikleri ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürü çatışma yönetimi stratejilerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da çatışmaların yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle çatışmadan kaçmak ve çatışmayı olumsuz bir olgu olarak karşılamak yerine çatışmayı yönetmek üzerine odaklanmak gerekir. Çünkü çatışma etkin olarak yönetildiği takdirde hem örgüt için hem de bireyler için bazı fırsatların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Doğru bir şekilde yönetilen çatışmaların örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracağı; etkin bir şekilde yönetilemeyen çatışmaların ise örgütte durgunluğa ve sorunların karmaşıklaşmasına yol açacağı bilinmelidir. Bu bağlamda eğitim örgütleri olan okullarda okul yöneticileri,

---

[139]Sevda Niederauer, Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,2006, **(Yayımlanmamış Doktora tezi).**

[140]Fatma Güney, ‘’Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2009, **(Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi)**

[141]Selçuk Kılıç, Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul,2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

[142]Nilgün Şentürk, İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri, Trakya Üniversitesi, Edirne,2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

[143]Osman Nafiz Kaya, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu,1998, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

öğretmenler ve okulun diğer paydaşları arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları yapıcı bir şekilde çözebilme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır[144].

Çünkü günümüz çağdaş eğitim anlayışında sadece mevzuat çerçevesinde hareket eden klasik okul müdürü yerine okulu etkili hale getirmeyi bunun içinde öğretimsel etkinlikleri okul yönetiminin merkezine alan yöneticiler ön plana çıkmaktadır.

[144]Salih Özdemir ve Feridun Sezgin, Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği''. Kırgızıstan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2002,Sayı.3,.s. 266-282.

ÖNERİLER

Okul yöneticileri okul içerisinde öncelikle problemleri çözebilmek için çatışmanın tarafları olan öğretmen, hizmet personeli, veli ve öğrenci ile problemlere yönelik ortak çözümler üretmelidirler. Bu konuda işbirliğini arttırıcı nitel çalışmalar yapılması okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerini geliştirecektir.

Eğitimin paydaşları olan okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenci ve veliler için iletişim modellerini geliştirecek deneysel çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Okul yöneticilerinin aktif iletişim becerisi kazanmaları ve bunu uygulamaları çatışma çözme sürecinde okul yöneticilerine yardımcı olacaktır.

Okullarda çatışmayı oluşturan stres kaynaklarının önceden belirlenip aktif önleyici önlemler alınması önerilmektedir.

Okul çalışanlarının fiziksel ve psikolojik olarak strese girmelerine neden olan etkenler, stres belirtileri ve stres yönetimi konusunda okul çalışanları bilgilendirilmelidir.

Okul yönetici ve öğretmenlerine zaman zaman psikolojik testler uygulanmalı ve gerekli durumlarda psikolojik yardım almaları için teşviklerde bulunulmalıdır.

Kurum müdürlükleri tarafından stres yönetimi, iletişim, zaman yönetimi, grup psikolojisi gibi konularda seminer çalışmaları düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKDEMCİ Tahir, ‘***’Örgütlerde Stres ve Stres Yönetimi”***, 2001.

ALBRECHT Karl, Gerilim ve Yönetici,(Çev. Kemal Tosun ve Arkadaşları, Ü. ***İşletme Fakültesi Yayınları***, No:197,İstanbul, 1988

ALFRED Ferdinand, Normal İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, (Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI), ***Say Yayınevi***, İstanbul,1999

AYDIN İnayet Pehlivan, İş Yaşamında Stres, 2. Baskı Ankara, ***Pagem A Yayıncılık***,

BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhal, Stres ve Basa Çıkma Yolları (22.Baskı). İstanbul: ***Remzi Yayınları***, 2004.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, ***Kariyer yayınları***, 2004

BAYSAL Can, TEKARSLAN Erdal, İşletmeciler için Davranış Biçimleri, ***Avcıyol Basım yayın***, 1996.

BETORET Fernando Domenech, Stressors, Self-Efficacy, Coping Resources, And Burnouta Mongsecon Dary School Teachers in Spain. **Educational Psychology**, 2006

CALLAHAN Michael O., ANDREWS Aaron, KRANTZ Maxwell, Coronary Heart Diseaseand Hypertension, Handbook of psychology, ***healthpsyc hologyiçinde Chichester***: Wiley. 2012

CRANO William D., BREWER Marilynn B., Principles and Methods of Socialre Search. New Jersey, ***Lawrence Erlbaum Associates Publishers***, 2002

DARLİNG Ronald J. ve WALKER Ernest W., Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model, Leadership, ***Organization Development Journal***, 2001

DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya,***’’İşletme Yönetimi***’’, İstanbul,1996

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon’’***İşletme Fakültesi Yayınları***, İstanbul,1991

ERTEKİN S.Yücel, Örgütsel çatışma. Yönetim Psikolojisi, ***Todaıe Yayınları***, No: 201, 1982.

ERTEKİN Yalçın, ***Stres ve Yönetim***, Ankara, 1993

GORDON Judith, Organizational Behavior, ***Allynand Bacon Company***,1993, Boston.

HAMPTON David, SUMMER Charles, WEBBER Ross, Organizational Behavior And The Practce of Menagement Scott Foresman Company, İllinois,1982.

HOLT Jennifer L., DEVORE Cynthia James, Culture Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis. ***International Journal of Intercultural Relation*s**, 2005.

HUCZYNSKI Adam ve BUCHANAN Daniel, Organizational Behaviour, ***Prentice Hall 2. Edition***, New York, 1991

IŞIKHAN Vedat Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, ***Sandal Yayınları***, Ankara 2004.

IŞIKHAN Vedat, Sosyal Hizmet Kuruluşları ve Stres, 1999

IZGAR Hüseyin, ***Endüstri ve Örgüt Psikolojisi***, Konya, 2012.

JOHNSON David W., JOHNSON Frank P., Joiningto Gether: Groupt heoryan dgroups kills. Boston: Allyn, Bacon.2008

KALLAY Enikö, Workstress, Personal Life, and Burnout. Causes, Consequences, Possibleremedies. Cognition, Brain, Behavior. ***An Interdisciplinary Journal***, 2010

KARİP Emin, 'Çatışma Yönetimi, ***Pegem A Yayıncılık***, 1992, Ankara.

KATZ Nets Hawk, LAWYER John W., Conflic Tresolution Building Bridges. California: ***Corwin Press***. 1993.

KOÇEL Tamer, İşletme yöneticiliği. (10. Basım). İstanbul: ***Arıkan Yayınevi***, 2005.

LAMBERT Richard D., CARTHY Christopher m. O'DONNEL Susan M. Ve WANG, Chen, Measuring Ementary Teacher Stressand Soping in Theclas Sroom: Validityevi Dence Fortheclas Sroom Appraisal of Resourcesand Demands. ***Psychology in the Schools***, 2009

LAZARUS David, From Psychological Stres to The Emotions Annual Review of Psycholopy'' 1993.

LOSYK Bob, Sakin Ol, Sinirlerine Hâkim Ol, Çev: G. ENGİN, Mess Yayınları, İstanbul, Theperson Ality Construct of Hardiness, III: Relationships With Repression, İnnovati Veness, Authoritarianism, andper Formance. ***Journal of Personality***, 2006

MEARNS Jack, CAİN Jill E., Relation Ships Between Teachers' Occupation Alstres Sandtheir Burnoutand Distress: Roles of Coping ad Negative Moodregul Ationex Pectancies. Anxiety, ***Stressand Coping***, 2003

PALMER Stephen E., COOPER Chris ve THOMAS Kenneth, ***A Model of Work Stress***, Counselling at Work, 2004

PEHLİVAN İhsan, İş Yaşamında Stres, Ankara, Pegem Yayınları. 2000.

PSENİCKA Clement, RAHİM Afzalur, A Model of Emotion alIn telligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, ***The International Journal of Organizational Analysis***, 2002.

ROBİNS Simon P., Örgütsel Davranisin Temelleri, (Çev. Ayse ÖZTÜRK), ***Etam Yayınları***, Eskisehir, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, M. Örgütsel psikoloji. Bursa, ***Ezgi Kitabevi Yayınları***.1996

SABUNCUOĞLU Zeyyat, ***Örgütsel Psikoloji***, Bursa, 1996

SCHRUMPF Fred, CRAWFORD John Douglas ve BODİNE Richard J., Okulda çatışma çözme ve akran arabuluculuk. (Çev. Akbalık, F. Gül) Ankara, ***İmge Kitabevi***, 2007.

STONER James, FREEMEN Edward, Management, Prentce hall, ,***New Jerseys***, 1989.

ŞAHİN H.Nesrin, İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkmada Olumlu Bir Yaklaşım, ***Türk Psikologlar Derneği Yayınları 2***, Ankara, 1994

TUTAR Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, ***Hayat Yayınları,*** No:14,İstanbul 2000.

WRİGHT Patrick M., NOE Raymand A. , Management of Organizations, Von ***Hoffmann Press Inc***, Chicago, 1996.

YOUNGS Bonnie, Gençler İçin Stres ve Yaşamın Baskılarıyla Baş Etme Klavuzu, (Çev: Akbaş Semra Kurt), ***HYB Yayıncılık***, Ankara, 2006

DİĞER YAYINLAR

ADLER Nancy E., vd. Socioeco Nomic Statusand Health: Thechallenge of Thegradient. ***American Psychologist***, Cilt.1,Sayı.49, ss.15-24 1994

AKKİRMAN Ali Deniz,***''Etkin Çatışma Yöntemi ve Müdahale Stratejileri***'' 1998,Cilt;13,Sayı:11, s.2.

AKMAN Süleyman, Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramları, ***Türk Psikoloji Bülteni***, 2004, s.34-35

ALBERTSEN Katrine, NİELSEN Michael L., BORG Vilhelm. The Danishp Sycho Social Worken Viron Mentand Symptoms of Stress: The Main, Mediatingand Moderating Role of Sense of Coherence. ***Workand Stress***, 2001, Cilt.3, Sayı15, s. 241-253.

ARSLANTAŞ H. İsmail, ÖZKAN Mehmet, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. ***Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi***, 2012, Cilt.2, Sayı.20,s.555-570,

ATAKLI Aylanur, Stres Kaynakları, Stresin Öğretmenlik Mesleğindeki Yeri, Okul Yönetici ve Velilerin Anlayışlılık Düzeyi Üzerine Öğretmenlerin Görüşleri. ***Amme İdaresi Dergisi***, Todaie Yayınları***,*** Ankara.1999,Cilt.2, sayı.32.

AYDIN Şule, Örgütsel stres Yönetimi, ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2006, Cilt:6, Sayı:3,s.189

BALOĞLU Mustafa, BARDAKÇI Seyhmus, Güncellenmiş öğrenci yaşamı stres envanteri'nin Türkçeye Uyarlanması, dil Geçerliği ve Ön Psikometrik İncelemesi. ***Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi***, 2010, Cilt. 4, Sayı.33, s.57-70.

BARUT Yaşar, ÖZKAMALI Eyüp, TINGIR Seyfullah, Çalışan kadınlarla çalışmayan kadınların stresle başa çıkma yolları. ***Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** 2010,Cilt 3,Sayı.14,s. 120-130.

BURKE Russell T., İncresing the Professional Effectiveness of School Guidance Counselors School, Guidance Worker, Cilt.37,Sayı.7 s.51-57

CHAN Daniel W., Stress, Self-Efficacy, Social Support, And Psychological Distressa Mong Pros Pective Chinesete Achers in Hong Kong. ***Educational Psychology***, 2002, Cilt.5, Sayı.22, s. 557-569.

ÇETİN Münevver Ölçüm ve HACIFAZLIOĞLU Özge, Academics' conflict Management styles. ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 2004, Cilt.2, Sayı.5.

DARLİNG Ronald, Conflict Management Accross Cultural Boundaries: A Case Analysis From A Multinational Bank, ***Europenan Business Rewiew***, 1999, Cilt.6, sayı, s. 383-392.

DORNER Thomas E., MUCKENHUBER Johanna, STRONEGGER Willibald J. , RÀSKY Eva, GUSTORFF Burkhard, FREİDL, W. Theimpact of Socio-Economicstatus on Painandt Heperception of Disability Duetopain. ***Europe an Journal of Pain***, London, England, 2011,Cilt.1, Sayı.15, ss.103- 109.

ERATİLLA Metin ve KETHÜDA Ö. Orman İşletmelerinde Çatışma Nedenleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki: Bolu Orman Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, ***Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2012, Cilt.1, Sayı.2, s.70-93.

GREEN Thomas Hill, A Study of the Levels of Burnout as Perceived by Puplıc School Principols in the State of Maine Ed.D. Pebody College for Teachers of Varder Bit University, ***Dissertation Abstract İnternational***, 1992, Cilt.7,Sayı.53, s.103.

KAUSHAL Rainu, KWANTES Catherine T. The role of Culture and Personality in Choice of Conflictman age Mentstrategy***, International Journal of Intercultural Relations***, Cilt.5, sayı.30, 2006.

KLASSEN Robert M., Teacherstress: The Mediating role of Collective Efficacy Beliefs. The Journal of Educational Research, Sayı.103, ss. 342–350, 2010

MİRZEOĞLU Nevzat, Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında bir Uygulama. ***Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi***, 2005, Cilt.2, sayı.3,s. 51-56.

NEWSTROM John W., DAVİS Keith, Organizations Behavior, 1997, Boston.

OKUTAN Mustafa, TENGİLİMLİOĞLU Dilaver, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, ***Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bölümler fakültesi Dergisi***, Sayı.3, 2002.

ÖZBAY Y. Erkut ve ŞAHİN Bülent, Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanter, 'Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, ***İV Rehberlik ve Psikolojik danışma Kongresi***, Ankara Üniversitesi, 1997, Ankara.

ÖZDEMİR Salih ve SEZGİN Feridun, Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. Kırgızıstan Manas Üniversitesi, ***Sosyal Bilimler Dergisi***, 2002, Sayı.3,s. 266-282.

ÖZKAYA Meltem Onay, EKİNCİ Tuğba, Stres Düzeylerinin Çalışanların iş Doyumu Üzerine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik bir Araştırma, ***Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, 2008, Cilt.1.Sayı.15.

ÖZMUTAF Nezih Metin, Örgütlerde İnsan kaynakları ve Stres: Ampirik bir Yaklaşım, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, Cilt 23, Sayı 1-2, 2006.

ÖZTAŞ Baria, Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler, ***Stres Yönetimi Semineri***, Mart, Gebze, 1998

THOİTS Peggy A. Stress, Coping, and Social Support Processes: Wherearewe? Whatnext? Journal of Healthand Social Behavior, 1995, Sayı.35,s. 53-79.

YILMAZ Alper ve EKİCİ Sami, Örgütsel yasamda stresin kamu çalışanlarının performanslarına etkisi üzerine bir araştırma, ***Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, Celal Bayar Üniversitesi, 2003.

TEZLER

AKPINAR Ümit, Kocaeli ili İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2006, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)***

ALEXANDER David Clinton, Conflict Management Styles of Administrators in Schools Forthe Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction, Gallaudet University, 1995, (***Yayınlanmamış Doktora Tezi***).

BASIM H.Nejat, ÇETİN TABAK Fatih,***''Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi***'', 2009

BAŞAK Bhanu,''Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması'', Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi. ***Sosyal Bilimler Enstitüsü,*** Manisa, 2010

BAYRAKCI Mevlüt, İlköğretim ve Ortaöğretimde Görev Yapan Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Stres Kaynakları Arasındaki İlişki, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.2001,(***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

DYSON James C., Middle School Teachers' Perceptions of Confli Ctand Their Conflict Management Styles., Temple University Graduate Board, 2002 (***Yayımlanmamış Doktora Tezi***).

EREN Gülden, GÜMÜŞTEKİN Ahmet, ÖZTEMİZ Bircan ''***Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi***''2001

ERGÜL Âdem, ''Çalışma ***Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri***'', Balıkesir,2012

GÜMÜŞBAŞ Betül, ''***Stresle Başa Çıkmanın Yolları Eğitimi Programının İlköğretim 2.Kademe Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi"***, İzmir, 2008.

GÜNDÜZ Bülent, Hemşirelerde Stresle Başa Çıkma Biçimleri İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, , Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2000, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***).

GÜNEY Fatma, Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, , Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2009,(***Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi***)

IŞIKHAN Vedat, Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998, (***Yayımlanmamış Doktora Tezi***).

KAYA Onur, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.1998, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

KILIÇ Selçuk, Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, (***Yayımlanmamış yüksek lisans tezi***).

KIRAL Bilgen, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Stres Belirtileri Düzeyi. Kırıkkale Üniversitesi,/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. 2008, (***Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi***).

KIRÇAN Emel, İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.2009, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

LİN Su-Mei, Relationships Among Conflict Management Styles, Employees' Job Satisfac tionand Team Effectiveness-A Comparison Between Publicand Private Hospitals in Taiwan, Nova Southeastern University,2003, (***Yayınlanmamış Doktora Tezi***).

NİEDERAUER Sevda, Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri., Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.2006, (***Yayımlanmamış Doktora Tezi***)

PEHLİVAN İhsan Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları, Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993, (***Yayımlanmamış Doktora Tezi***).

SİRİVUN, Utit, An Investigation of The Primaryand Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers, International Managersand College Students in Thailand'' , 2001, Nova Southeastern University,(***Yayımlanmamış Doktora Tezi***).

ŞAHİN Ayşegül, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki. Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.2007,(***Yayımlanmamış Yüksek Lisans***).

ŞENTÜRK Nilgün, İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri, Trakya Üniversitesi, Edirne.2006, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***).

ŞENYÜZ Ayşe, Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi, , Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.17, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

ŞİRİN Erkan Faruk, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, (***Yayımlanmamış Doktora Tezi***)

TANRIVERDİ Mehmet, Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki, Bursa ili örneği, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.2008, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

TURUNÇ Yaser, Fabrika işçilerinde Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. Trakya Üniversitesi / Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Edirne, 2009, (***Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi***).

UYSAL Cem, Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012,(***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***).

YAVUZYILMAZ Çağatay, Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Ankara, 2008, (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***).

YILDIRIM Ahmet, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri Ve Empatik Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, ***Doktora Tezi***, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.2003

YİĞİT Nuri, Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi, , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.2000,(***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***).

İNTERNET KAYNAKLARI

AYTAÇ Serpil, İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları, http:www.isguc.org/saytac3.html,(05.03.2019

KOÇ Saliha,YEĞEN Öznur,''İşyeri Stresi,Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi,'',http:wwwacibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.html, (06.03.2019).

Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, 2006, Cilt.1-2, Sayı 23, s.75-81.

SOYSAL, Dr. Abdullah, http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf, (Erişim Tarihi: 14.12.2018)

EK 1.
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:
( ) Kadın ( ) Erkek
2. Medeni Durumunuz:
( ) Evli ( ) Bekâr
3. Çalıştığınız unvan:
( ) Yönetici
( ) Öğretmen
4. Meslek Kıdeminiz:
( ) 1–5 yıl, ( ) 6–10 yıl, ( ) 11– ve üstü
5. Yaşınız:
( ) 30 ve altı ( ) 31–40 yaş, ( ) 41 yaş ve üstü

EK 2.
ÇATIŞMA EYLEM STİLLERİ ÖLÇEĞİ

MADDELER	**Asla böyle Davranmam**	**Nadiren böyle davranırım**	**Bazen böyle davranırım**	**Sıklıkla böyle davranırım**	**Çoğunlukla böyle davranırım**
Tartışmadan sakınmak, tartışma sırasında geri Çekilmekten daha kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bir insanın; senin yaptığını anlamasını sağlayamıyorsan, seni anlamasını sağla.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Birbirimizi kollayalım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hadi gel, hemen çözelim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tartışma sırasında ilk susan övgüyü hak eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Güçlü olan, haklı olanı yener.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gönül alıcı sözler işi kolaylaştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Yarım ekmek, hiç ekmek olmamasından iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gerçek bilgidedir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilen pehlivan güreşe doymaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sorun(lar)ı öyle bir çözersiniz ki, düşmanlarınız kaçar giderler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Düşmanının canını belli etmeden al	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kibar değişim, çatışma yaratmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hiç kimse son cevabı bilmez ama herkes katkıda Bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Seninle aynı görüşte olmayanlardan uzak dur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kibar sözler için masraf yapmak gerekmez ama getirileri çoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kısasa kısas, haklı bir davranıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ancak, kendi inandıkları gerçeği değiştirmeye hevesli kişiler, başkalarının	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

gerçeklerinden yararlanabilirler.					
Kavgacı insanlardan uzak durun, onlar hayatı (başkaları için) çekilmez hale getirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kaçmayıp dayanan kişi, başkalarını kaçırtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tatlı sözler, uyumu garantiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hediyeleşmek, iyi arkadaşlık için gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sorunlarınızı açar ve çatışmayla doğrudan yüzleşirseniz ancak o zaman en iyi çözümü keşfedebilirsiniz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çatışmalarla başa çıkmanın en iyi yolu, çatışmadan kaçınmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ağırlığını hissettirmek istersen, ayağını Yere sıkı bas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kibarlık, kızgınlığı yener.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstediğinin birazına sahip olmak, hiçbirine sahip Olmamaktan iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Açık sözlülük, dürüstlük ve güvenle asla Karşılaşamazsın.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hayatta, uğruna	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

savaşılacak kadar önemli hiç bir şey yoktur.					
Dünyada iki çeşit insan vardır: Kazananlar ve Kaybedenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Birisi sana taş attığında sen ona pamuk at.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çatışan kişilerin her ikisi de yolun yarısına kadar gelirse, başarılı bir anlaşma yapılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK 3.
STRES BELİRTİLERİ ÖLÇEĞİ

Fizyolojik Belirtiler	**Pek çok**	**çok**	**Orta**	**Az**	**Hiç**
Tansiyon Yükselmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sindirim Problemleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aşırı Yeme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Terleme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nefes Darlığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Uykusuzluk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Uyuma isteği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Psikolojik Belirtiler					
Okula Geç Gelme/ Gitmek İstememe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Okulu Stres Yaratıcı Bir Yer Olarak Görme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
.Okuldan Uzaklaşma İsteği(Rapor, İzin Vb)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş Kazaları Dikkatsizlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Öğrenci Davranışlarından Çabuk Rahatsız Olma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Öfkesini Çevresine Hissettirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Velilere Karşı Tavır Gösterme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)