



**T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KLİNİK PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN EMPATİK EĞİLİMLERİ STRESLE BAŞA
ÇIKMA DURUMLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

Mine AYTAÇ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Birim Sungu TALU

İstanbul, 2014



T.C.

ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KLİNİK PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN EMPATİK EĞİLİMLERİ STRESLE BAŞA
ÇIKMA DURUMLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

Mine AYTAÇ

124102032

YÜKSEK LİSANS

TEZİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Birim Sıngu Talu

İstanbul, 2014

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Empatik Eğilimleri Stresle Başa Çıkma Durumları Ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Mine AYTAÇ

Tarih 29/12/2014

ÖNSÖZ

Bu çalışma yöneticilerin empatik eğilimleri, stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmada bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen başta değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Birim Sungu TALU'ya ve diğer hocalarım,
Sabır ve desteğini devamlı arkamda hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimle...

Mine AYTAÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	2
İÇİNDEKİLER	3
ÖZET.....	8
ABSTRACT	9
TABLolar LİSTESİ.....	10
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	12
GİRİŞ	13

BİRİNCİ BÖLÜM

EMPATİ KAVRAMI

1.1.Yönetici Kavramı	16
1.1.1. Yönetici Kavramının Tanımı	16
1.1.2.Yöneticinin Özellikleri.....	17
1.1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	19
1.2.Empatinin Tanımı.....	21
1.2.1.Empatinin öğeleri	22
1.2.3.Empati ile ilişkili kavramlar	23
1.2.3.1. Empati ve içtenlik (samimiyet)	23
1.2.3.2. Empati ve Sempati	23
1.2.3.3. Sezgisel Tanı	25
1.2.3.4. Empati ve Özdeşleşme	26
1.2.4. Empati ve İletişim	27
1.2.4.1. İletişimin Kavramı	27
1.2.4.2. İletişimin Süreci	27
1.2.4.3. İletişim Çeşitleri	32
1.2.4.3.1. Kişilerarası İletişim	32
1.2.4.3.2. Örgütsel İletişim.....	35
1.2.5.Empatinin Kişilerarası İletişimdeki Yeri	40
1.2.6.Empati Basamakları	41
1.2.7.Empati süreci.....	44
1.2.8.Günlük Yaşamda Empatinin Yeri	44

İKİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI

2.1. Stresin Tanımı	46
2.2. Stres Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	48
2.3. Stresle Karıştırılan Kavramlar	49
2.4. Stresin Belirtileri	51
2.4.1. Stresin Ortaya Çıkış Aşamaları	51
2.4.2. Tehlike Evresinde Görülebilecek Stres Belirtileri	52
2.4.3. Fiziksel Tepkiler.....	53
2.4.4. Davranışsal Belirtiler	53
2.4.5. Psikolojik Stres Belirtileri	55
2.5. Stres Türleri.....	56
2.5.1. Olumlu ve Olumsuz Stresler	56
2.6. Stres Araştırmaları	58
2.7. Örgütsel Stres	60
2.7.1. Örgütsel Stres Yaratan Faktörler.....	60
2.7.1.1. Bireysel Faktörler.....	60
2.7.1.1.1. Kişilik Yapısı	60
2.7.1.1.2. İş deneyimi	60
2.7.1.1.3. Yaşam değişim oranı.....	61
2.7.1.2. Örgütsel Faktörler	61
2.7.1.3. Genel Çevresel Faktörler.....	62
2.7.1.4. İşin Yapısına İlişkin Faktörler.....	63
2.7.1.4.1. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma.....	63
2.7.1.4.2. İşin Niteliği	63
2.7.1.4.3. Meslek Hastalıkları	64
2.7.1.5. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısına İlişkin Faktörler	65
2.7.1.5.1. Örgütsel Yapı ve İklim.....	65
2.7.1.5.2. Rol Davranışları	66
2.7.1.5.2.1. Rol Çatışması	67
2.7.1.5.2.2. Rol Belirsizliği	67
2.7.1.5.3. Örgüt İçi Etkileşim ve İletişim.....	68

2.7.1.5.4. Örgütteki Değişim ve Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlik	69
2.7.1.5.5. Örgüt İçi Performans Değerleme ve Terfi Politikaları, Kariyer Geliştirme Uygulamaları	69
2.7.1.6. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Faktörler	70
2.8. Örgütsel Stresin Sonuçları	71
2.8.1. İş Kazaları	71
2.8.2. Personel Devri	72
2.8.3. Performans Düşüklüğü	73
2.8.4. İşe Devamsızlık	73
2.8.5. Yabancılaşma	74
2.9. Stresle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri	74
2.9.1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	75
2.9.2. Sosyal Destek Sistemleri	76
2.9.2.1. Sosyal Desteğin Tanımı ve Önemi	76
2.9.2.2. Sosyal Yardım Personeli	77
2.9.3. Profesyonel Danışmanlık	78
2.9.3.1. Meslek Danışmanlığı	78
2.9.3.2. Stres Danışmanlığı	78
2.9.4. Çalışanlara Yardım Programı (EAP)	78
2.9.5. Eğitim	79
2.9.6. İş Yenisinden Yapılandırma	80
2.9.7. Çalışma Ortamını İnsancillaştırma	81
2.9.8. Çalışanların Sağlık Profilinin Çıkarılması	82
2.9.9. Örgütsel Bir İklim Yaratmak	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK GENEL
AÇIKLAMALAR

3.1. Çatışmanın Tanımı Ve Özellikleri	83
3.2. Örgütsel Çatışmanın Tanımı Ve Özellikleri	86
3.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	87
3.3.1. Örgütsel Çatışmada Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	87
3.3.2. Örgütsel Yapı ve İşleyişe İlişkin Çatışma Nedenleri	89
3.3.3. İletişimle İlgili Çatışma Nedenleri	90
3.4. Çatışma Türleri.....	92
3.4.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri	92
3.4.1.1. Potansiyel Çatışma	92
3.4.1.2. Algılanan Çatışma	93
3.4.1.3. Hissedilen Çatışma.....	93
3.4.1.4. Açık Çatışma	94
3.4.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri	94
3.4.2.1. Dikey Çatışma	94
3.4.2.2. Yatay Çatışma	95
3.4.2.3. Emir-Komuta Kurmay Çatışması.....	95
3.4.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Türleri	96
3.4.3.1. Birey Düzeyli Çatışmalar	96
3.4.3.2. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar	97
3.4.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	98
3.5. Örgütsel Çatışmanın Yönetimsel Değerlendirilmesi.....	99
3.5.1. Geleneksel Yaklaşım.....	99
3.5.2. Davranışsal Yaklaşım.....	100
3.5.3. Etkileşimci Yaklaşım	102
3.6.Örgütsel Çatışmanın Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları	103
3.7.Çatışmanın Önemi.....	105
3.8. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı.....	106

3.9.Örgütlerde Çatışmanın Azaltılması Ve Teşvik Edilmesi	108
3.9.1. Çatışmanın Azaltılması	108
3.9.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi	108
3.10. Çatışma Çözümleme Yöntemleri	110
3.10.1. Bütünleştirme	111
3.10.2. Baskı Yapma (hükmetme).....	111
3.10.3. Uyma	112
3.10.4. Kaçınma	112
3.10.5. Uzlaşma.....	113
3.10.6. Yumuşatma	115
3.10.7. Problem Çözme.....	116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.Araştırmanın amacı:	118
4.2.Evren Örneklem	119
4.3.Sınırlılıklar	119
4.4.Verilerin Toplanması	119
4.4.1. Veri Toplama Araçları	119
4.4.1.1.Çatışma Yönetimi Ölçeği.....	119
4.4.1.2.Empatik Eğilim Ölçeği.....	120
4.4.1.3.Stresle Başa Çıkma Envanteri.....	120
4.5.Verilerin analizi.....	124
BULGULAR	125
SONUÇ.....	183
TARTIŞMA	190
KAYNAKÇA	193

ÖZET

Empati, insanların kendilerini başkalarının yerine koyarak, başkalarının şartlarına benzer şartlarda yaşadığını varsayarak, onların hislerini, düşüncelerini, yaşamını, tutum ve davranışını anlama yetisidir. Yöneticilerin örgütte yaşanan çatışmaları başarılı bir şekilde yönetebilmesinde empatik becerisinin rolü bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çatışmayı yönetme stratejileri algılanan stres düzeylerini ve stresle başa çıkma durumlarını da etkileyebilmektedir.

Bu araştırmada yöneticilerin empatik eğilimleri, stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla İstanbul ilindeki İkitelli organize sanayi bölgesindeki firmaların yöneticileri arasından seçilen 120 kişiye anket uygulanmıştır. Anket verileri SPSS 22 programına girilerek değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde t testi ve Anova testi kullanılmıştır. Empatik eğilim, stresle başa çıkma ve çatışma yönetim stratejileri ölçekleri ile sosyo demografik değişkenler arasında ilişkilere rastlanmıştır. Empatik eğilim ölçeği ile çatışma yönetim ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ölçeği ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışma yönetim ölçeğinin alt boyutları ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur

Anahtar Kelimeler: yönetici, empati, eğilim, stres, başa çıkma, çatışma, yönetim, strateji

ABSTRACT

Empathy is people's ability to put themselves in others' places and suppose that they live in conditions similar to others', understanding their feelings, thoughts, lives, attitudes and behaviors. The empathic skills of managers play a role in managing the conflicts possible in an organization successfully. In addition, strategies of managing conflicts may affect the levels of perceived stress and coping with stress.

In this research, the relationship was investigated between managers' empathic tendencies, coping with stress and conflict management skills. To this end, 120 individuals who were chosen among the managers who work at the companies in İkitelli Organized Industrial Zone were applied with the questionnaire. The data from questionnaires were assessed on the SPSS 22 software package. T-test and ANOVA test were used for the analysis of the data. Relationships were found between socio-demographic variables through the scales of empathic tendency, coping with stress and conflict management strategies. A significant relationship was found between the subdimensions of the empathic tendency scale and the conflict management scale. A significant relationship was detected between the subdimensions of the empathic tendency scale and coping with stress. A significant relationship was found between the subdimensions of the conflict management scale and coping with stress.

Key Words: manager, sympathetic, tendency, stress, overcoming stress, conflict, management, strategy

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	19
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Tablosu	122
Tablo 3. Cinsiyete Göre Frekans-Yüzde Dağılımları	125
Tablo 4. Yaş Göre Frekans-Yüzde Dağılımları.....	126
Tablo 5. Medeni Duruma Göre Frekans-Yüzde Dağılımları	127
Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Frekans-Yüzde Dağılımları.....	127
Tablo 7. Toplam Çalışma Süresine Göre Frekans-Yüzde Dağılımları	128
Tablo 8. Şu Anki Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Frekans-Yüzde Dağılımları	129
Tablo 9. Aylık Maaş Miktarına Göre Frekans-Yüzde Dağılımları	130
Tablo 10. Empati Eğitimi Frekans-Yüzde Dağılımları	131
Tablo 11. Çatışma Yönetimi Eğitimi Frekans-Yüzde Dağılımları	132
Tablo 12. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeğinin Tanımsal İstatistikleri.....	133
Tablo 13. Empatik Eğilim Ölçeğinin Tanımsal İstatistikleri	136
Tablo 14. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Tanımsal İstatistikleri	138
Tablo 15. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T Testi Tablosu.....	143
Tablo 16. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	144
Tablo 17. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	145
Tablo 18. Bütünleştirme Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	146
Tablo 19. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	147
Tablo 20. Çatışma Yönetim Stratejisi Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	148
Tablo 21. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	152
Tablo 22. Çatışma Yönetim Stratejisi Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	153
Tablo 23. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Aylık Maaş Miktarı Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	155
Tablo 24. Çatışma Yönetim Stratejisi Alt Boyutlarının Aylık Maaş Miktarı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	156
Tablo 25. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Çatışma Yönetimi Eğitimi Arasındaki T Testi Tablosu	160

Tablo 26. Empatik Eğilim Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T Testi Tablosu	160
Tablo 27. Empatik Eğilim Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu.....	161
Tablo 28. Empatik Eğilim Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	161
Tablo 29. Empatik Eğilim Ölçeği ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	161
Tablo 30. Empatik Eğilim Ölçeği ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	162
Tablo 31. Empatik Eğilim Ölçeği ile Aylık Maaş Miktarı Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu.....	162
Tablo 32. Empatik Eğilim Ölçeği ile Empati Eğitimi Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	163
Tablo 33. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T Testi Tablosu	163
Tablo 34. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu.....	164
Tablo 35. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	165
Tablo 36. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	167
Tablo 37. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu.....	168
Tablo 38. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu	169
Tablo 39. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi	171
Tablo 40. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Aylık Maaş Miktarı Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu.....	173
Tablo 41. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Aylık Maaş Miktarı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi.....	174
Tablo 42. İki Değişken Arasında Pearson Korelasyon Katsayısının Yorumu	177
Tablo 43. Çatışma Yönetim Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	177
Tablo 44. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki	178
Tablo 45. Empatik Eğilim Ölçeği ile Çatışma Yönetim Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki	180
Tablo 46. Empatik Eğilim Ölçeği ile Stresle Başa Çıkma Alt Boyutları Arasındaki İlişki	180
Tablo 47. Çatışma Yönetim Ölçeğinin Alt Boyutları ile Stresle Başa Çıkma Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	181

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İletişim Modeli.....	28
Şekil 2: Aşamalı Empati Sınıflaması (Dökmen, 1988).....	41
Şekil 3. Olumlu Stres Düzeyi.....	57
Şekil 4. Cinsiyete Göre Dağılımları.....	125
Şekil 5. Yaş Dağılımları.....	126
Şekil 6. Medeni Durum Dağılımları.....	127
Şekil 7. Eğitim Durumu Dağılımları.....	128
Şekil 8. Toplam Çalışma Süresi Dağılımları.....	129
Şekil 9. Şu Anki Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımları.....	130
Şekil 10. Aylık Maaş Miktarı Dağılımları.....	131
Şekil 11. Empati Eğitimi Cevap Dağılımları.....	132
Şekil 12. Çatışma Yönetimi Eğitimi Cevap Dağılımları.....	133

GİRİŞ

Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle birlikte iş hayatında örgütlerin yönetimi de daha uzmanlık isteyen bir alan haline gelmiştir. Bu ortamda yöneticilerin liderlik becerileri, iletişim, empatik eğilim düzeyleri gibi özellikler önem kazanmıştır.

Yöneticilerde bulunması gereken özelliklerden biri olan empati; başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama yetisidir. Yöneticinin karşısındaki anlayarak tutum ve davranışlarını, buna göre uyarlama becerisi, örgütte sosyal ilişkilerde büyük önem arz etmektedir. Bu sosyal ilişki becerisi, farklı türden ikili ilişkilerde, çoğu zaman sorun çözmeye yarayan bir taktik halini de alır. Genel olarak empati kurma diye tanımlanan bu sosyal yeti, gerek meslekî gerek gündelik hayatta kişide hem farkındalık oluşturur, hem de kişinin başkaları tarafından fark edilip önemsendiğini gösterir. Empati kurmanın özünde, insanları duygu, düşünce ve davranış itibarıyla birbirinden bağımsız olmayan, bütüncül bir bakış açısıyla onların içinde yaşadıkları şartları göz önünde bulundurup onları dinleyebilme ve anlayabilme vardır. Bu özellik yöneticilerin problemleri önceden sezebilmesini ve ona göre önlem alabilmesini de sağlar.

Empati kavramı, kendi içerisinde iyi bir 'iletişim kurma yetisi' de barındırmaktadır çünkü empati kurabilmenin en önemli faktörlerinden biri, sağlam ve sürdürülebilir bir iletişim kanalı oluşturabilmektir. Sağlam ve sürdürülebilir iletişimden kasıt, tarafların öncelikle birbirlerini anlamaya dair çaba sarf etmesi, bu çaba sayesinde empati kurmaya hazır olduklarını somut adımlarla gösterebilmesidir. Yöneticinin empati kurabilmesi, etkili iletişim açısından da önem taşımaktadır.

Yöneticilerin iş hayatında karşılaştığı gündemde olan konulardan biri de strestir. Stres, bireyin esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarı olarak algılanan ve ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkidir. Stres, vücudun olaylar karşısında gösterdiği bir tepkidir.

Stres, sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamına kadar, herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda neredeyse tüm insanların da yaşadığı psikolojik bir

durumdur. Yapılan araştırmalara göre, herkesin stres tanımının farklı olduğu gibi, insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri de farklı farklıdır. Bugün özellikle değişim hızının şaşılabilecek düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeylerden kaçırmış gibi korku ve kuşkusuyla hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir (Tutar, 2000: 201-202). Sorumluluk isteyen bir meslek olan yöneticilikte de stres faktörleri fazladır.

Yöneticiler alıştıkları örgütlerde çalışanlar arasında çatışmalarla karşılaşmaktadırlar. İnsan etkileşiminden doğan bir hadise olarak kabul edilen çatışmalar, yönetilme biçimine göre, işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar yaratabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri örgütsel etkililik ve verimlilik yönünden önemli konulardır.

Yönetim için önemli olan çatışmayı engellemek değil, sağlıklı bir biçimde ele almaktır. Çatışmayı engellemek veya istenmeyen bir olgu olarak kabul etmek, örgütlerin yaratıcılık kabiliyetlerinin engellenmesi anlamına gelmektedir. Ynetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. İnsanlar atışma metotlarını geliştirerek ilişkilerini sağlamlaştırmaktadır, örgüte uyum sağlamaktadır, bireysel yeterliliklerini geliştirebilmektedir. Etkin rgtlerde çatışma ve fikir ayrılıkları her zaman bulunmaktadır. Fakat atışma hoş olmasa da örgütün gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilmeyen çatışmalar rgt durgun bir yapıya büründürmektedir ve problemleri arttırmaktadır. İyi yönetilmeyen çatışmalar gruplaşmalara sebep olmaktadır onları birbirlerine yardım etme ve motive etme hususlarında isteksiz duruma getirmektedir

Çalışma hayatında yöneticiler örgütte çatışmalarla karşılaşmaktadırlar. Bu atışmaları yönetmede yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin neler olması gerektiği araştırmamızın amaçlarından birini oluştırmaktadır. Yöneticilerin iletişim engellerinden kaynaklanan çatışmaların engellenmesinde empatinin ne derece etkili olduğu araştırılması gereken diğer konulardan biridir. Yöneticilerin stresle başaıkma

için izledikleri tutumları ile empati ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki düzeyi merak edilen konulardan diğerini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde empati kavramı, ikinci bölümünde stres kavramı, üçüncü bölümde çatışma kavramı üzerinde durulacaktır. Son bölümde konuyla ilgili yapılan anketin değerlendirilmesine yer verilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

EMPATİ KAVRAMI

1.1.Yönetici Kavramı

1.1.1. Yönetici Kavramının Tanımı

Yönetici yönetim eylemiyle uğraşan bir birey olduğundan yönetim kavramını tanımlamakta yarar vardır. Yönetim, “organizasyonun, elinde var olan kaynakları planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme, başka insanlar aracılığıyla etkili ve verimli biçimde kullanma ve gayeleri gerçekleştirme aşamasıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 24).

Yöneticiler öncelikle örgütün hedef ve gayelerini oluşturmaktadır. Oluşturulan bu hedef ve gayelerin yapılması örgüte bağlı bulunan insan grubunun yardımı ve yapmış oldukları faaliyetler ile gerçekleşmektedir. Yapılan faaliyetler ise, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile gerçekleşmektedir. Bu faaliyetlerin yapılması ile birlikte yöneticinin varlık sebebi meydana gelmektedir. Çalışanların kullanmış oldukları araç ve ekipmanları en doğru biçimde kullanılmasıyla, yöneticinin etkinliği ve verimliliğini belirlemektedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 31).

- Yönetici, başkaları vasıtasıyla kurumun hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir (Bakan ve Bulut, 2004: 153).
- Yönetici, kar, zarar ve risk gibi etmenlerin kendisine ait olmadığı halde şirket faaliyetlerini yerine getirmek için üretim faktörlerini bir araya getiren ve gereksinimleri karşılayarak işletmeyi girişimci adına yürütme sorumluluğu ve yetkisi olan kişidir (Giderler, 2005: 6).
- Yönetici, ihtiyaçları karşılama süreci içerisinde ve değişim gösteren çevre koşulları altında şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için maddi ve beşeri üretim faktörlerini organize eden kişidir (Kızıltay, 2010: 3).

Ekonomik gelişme ve endüstrileşme ile birlikte yapılan işlerin yönetim fonksiyonları açısından uzmanlık gerektiren karmaşık bir yapıya bürünmeleri sebebiyle, ticari işletmenin sahibi olmadan yönetim görevini üstlenen uzman profesyonel yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici olarak görev yapan bu bireyler, yönetim işini meslek olarak yerine getiren ve yaptığı hizmetler karşılığında aylık alan kişilerdir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için eğitilmiş, konusunda uzman yöneticilere duyulan gereksinim artmıştır. Bu gelişmeler sonucunda yöneticiliği meslek olarak yapan “profesyonel yöneticilik” kavramı ortaya çıkmıştır (Şimşek, 1998: 14).

Yönetici; firma sahibi ya da ortakları tarafından o göreve getirilen, başkaları adına görevini yerine getiren, önceden ortaya konmuş hedeflere ulaşmak için gayret gösteren, işleri planlayıp, planları uygulatan ve denetleyen kişidir. Yöneticinin ödül ve ceza temelli yasal gücü ve yetkileri de bulunmaktadır (Yeşilyurt, 2007: 76).

1.1.2.Yöneticinin Özellikleri

Yöneticilerin örgütlerde sorumluluk ve yetkilere sahip olabilmeleri için bazı niteliklere sahip olmasıyla birlikte, bu özellikleri devamlı bir şekilde geliştirerek değiştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerde bu özelliklerin olmasının en önemli sebebi yöneticinin sahip olduğu düzeye göre aynı orantılı olmasıdır. Teknik beceri, iletişim, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme ve kavramsal beceri olarak ayrılan konular, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler olarak belirlenmiş ve aşağıda maddelerce açıklanmıştır.

- **Teknik beceri:** Bireylerin kendi kabiliyetleri ile teknik kabiliyetlerinin kullanabilmesinin en önemli amacı başarıyı yakalamaktır. Yöneticiler örgüt işlevlerini yerine getirmelerinden ötürü özel bilgilerini, metot ve tekniklerini kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birinin de altında bağlı bulunan personellere teknik bilgiler ile alakalı gerekli bilgi paylaşımını sağlamak olacaktır. Yöneticide bilgi eksikliğinin olması ve teknik konular ile ilgili personele gerekli bilgi paylaşımında bulunamaması, personeller üzerinde olumsuz etki bırakmasını

sağlayacak ve gözden düşerek saygısını yitirecektir. Örgütün kademelerinin artması durumunda ise karşılıklı temasının azalması sonucuna varılacak ve teknik becerilerde olan etkilerde de azalmalar görülecektir. (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 63)

- **İletişim (haberleşme) becerisi:** Örgütün hedeflediği amaç ve hedeflere ulaşabilmede yazılı ya da sözlü olarak bilgilerin sağlanması ve çaba gösterilmesi iletişim becerisi tanımını ortaya çıkarmaktadır. Örgütte bulunan tüm çalışanlarda iletişim becerisinin önemi yüksektir. Fakat bu durum yöneticilerde ayrıca önem kazanmaktadır. İletişim becerisinin yanında hedef ve amaçların iyi belirlenmesi ve çalışanlarca iyi derecede tespit edilmesi örgütün bu hedef amaçlarına ulaşmasını daha kolay ve hızlı olmasını sağlayacaktır. (Töremen ve Karakuş, 2008: 8)
- **İnsan ilişkileri becerisi:** Çevresinde bulunan başka insanlarla anlaşma, sağlıklı iletişimler kurma, beraber çalışabilme olgusu kişilerin insan ilişkileri konusundaki becerilerini yansıtmaktadır. İnsan ilişkileri becerisi örgütün tüm yöneticileri açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat günlük ilişkilerin içerisinde bulunan hem personel, hem dış insanlarla direkt karşı karşıya kalan ilk kademe yöneticilerinde ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan ilişkileri becerisi konusunda ilk kademedeki yöneticilerde daha çok başarılı olması beklenilir. Aynı zamanda insanları anlama, anlaşma ve birlikte çalışma becerisi olarak da düşünmemiz mümkündür. Bu yöneticiler personeline saygı duymalı, dürüst davranmalı, kibar olmalı ve onların güvenini kazanması gerekmektedir(Töremen ve Karakuş, 2008: 8).
- **Analitik beceri:** Problemlerin çözümünde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ile birlikte tekniklerin kullanabilmesi meziyetidir. Yönetici ne kadar üst düzeylere yükselirse analitik becerinin önemi de aynı orantıda artmaktadır. Bunun nedeni bu düzeyde politika belirleyicinin önemli kararlar almayı gerektiren karışık problem ve belirsizliklerle karşılaşma oranı yüksektir. (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 63)

- **Karar verme becerisi:** Bireylerin önüne koyulan seçeneklerden herhangi birini seçme olarak tanımlanan karar verme becerisi yöneticiler için ana vasıfta bir meziyettir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeydeki yöneticisi için gereklidir. Fakat bu meziyet daha üst kademelerin kararları noktasında organizasyonlarını yürüten ilk kademe yöneticilerinden daha az önemli olmaktadır. Yani üst kademe yöneticilerinde karar verme becerisi daha fazla önem taşımaktadır. (Töremen, 2008: 8)
- **Kavramsal beceri:** Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün belirlemiş olduğu temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Örgütün içinde bulunduğu ortama adapte etme işlevi gören üst kademe yöneticileri için bu meziyet önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, örgütsel ve bireysel gayelerini gerçekleştirmek için bu meziyetleri kullanmak ve geliştirmek mecburiyetindedirler. (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 63-64)

1.1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Liderlik, yöneticilikten farklı içinde olmayı gerektiren bir niteliktir. İş yaşamında piyasanın karmaşık yapısında hem yöneticilik hem liderlik özellikleri gereklidir. Liderlik değişimle başa çıkma ve değişimi denetleme gibi konularla ilgilenirken; Yönetici, genelde, kalite ve karlılığın sağlanması gibi temel alanlarda istikrarı sağlama, işletmeyi koruma ve sürekliliğini sağlama gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır (Baltaş, 2003: 107).

Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Örgüt içi ve dışı faktörleri kontrol altında tutarak, mevcut durumu yönetir.	Örgüt içi ve dışı faktörleri, geniş bir bakış açısı ile okur ve değişim yaratacak süreçler başlatır.
Mevcut düzeni, verimli bir biçimde	Mevcut düzeni dönüştürür, örgütü

sürdürür.

Gücünü, örgütsel kurallardan ve sahip olduğu yetkilerden alır.

Katı, sebatlı, temkinli, otoriter ve sorun çözücüdür.

Örgütsel süreçler (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim) üzerine odaklanır, sistem ve yapı merkezlidir.

Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en aza indirir.

Amaç ve hedefleri, örgütsel koşullara ve gereksinimlere uygun olarak belirleme eğilimindedir.

Kontrol eğilimlidir.

Dar-kısa bakış açısına sahiptir.

“Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına önem verir.

Alt yönetsel kademelere bakar.

Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.

Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini ister (sistem odaklıdır).

İşini doğru yapar.

eskisinden daha ileri bir noktaya taşır.

Gücünü, kişisel özelliklerinden alır.

Esnek, tutkulu, cesur ve ılımlıdır. Sorunları birer fırsat olarak görür.

Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır, birey merkezlidir.

Astlarını, yeni düşünce tekniklerine ve bakış açılarına yönlendirir. Yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder.

Amaç ve hedefleri, hayal gücü ve tutkulara uygun olarak belirleme eğilimindedir.

Güveni özendiricidir.

Geniş-uzun bakış açısına sahiptir.

“Ne” ve “Niçin” sorularına önem verir.

Çevreye bakar.

Mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.

İnsan odaklıdır.

Doğru işi yapar.

Kaynak: Luthans, Fred (1995), **Organizational Behavior**, 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York, s.342; Gaither, Gerald H. (2004), “Developing Leadership Skills in Akademia”, <http://www.academicleadership.org>, ss.3-4, Karcioğlu, Fatih ve Mazlum Çelik (2003), “Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, s.13'ten uyarlanmıştır.

Liderle yönetici arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir: lider; değişme üzerine odaklanır, örgüttekileri yönlendirir, belli bir vizyona sahiptir, moral motivasyon sağlayarak otorite kurar, çevresindekilere mücadeleci olma ruhu aşılar, paylaşılan amaç ışığında gücü bulunmaktadır, örgütteki kişileri güdüler, onların ilham kaynağıdır, engin bilgi ve tecrübesiyle çevresindekilere aydınlatır. Yönetici; örgütteki yapıyı koruma üzerine yoğunlaşır. Örgütle alakalı kısa vadeli görüşlere sahiptir. Otoritesini bürokratik yapıdan almaktadır. Denetime güvenir, ödül ve cezaya dayalı bir güce sahiptir, denetleyici, düzenleyici ve eşgüdümleyicidir.

1.2. Empatinin Tanımı

Empati, insanların kendilerini başkalarının yerine koyarak, başkalarının şartlarına benzer şartlarda yaşadığını varsayarak, onların hislerini, düşüncelerini, yaşamını, tutum ve davranışını anlama yetisidir. Birçok alanda kullanılan empati kavramı, psikoloji literatürüne girmeden önce, epistemolojik ve estetik açıdan irdelenmiştir. Epistemolojik yönü itibariyle, ozanların ve sanatçıların hedeflerine ulaşma yolu, objelerin estetik açıdan algılanması, gözlemleyenlerin düşünce ve duygularının kendiliğinden yansımaları anlamını taşımaktadır (Gülseren, 2001: 134).

Empati kavramının ortaya çıkışı günümüzden yüzyıl öncesine dayanmaktadır (1900'lü yıllarda). Başlarda empatinin daha çok bilişsel (kognitif) yanından bahsedilirken, sonraları duygusal bir anlam yüklenmiştir empatiye. Empati kavramının, ilk kez Theodor Lipps tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir (Montag, Gallinat ve Heinz, 2008). Empati, Yunancadaki 'emp' teriminden türemiştir ve İngilizcede 'empathy' sözcüğü ile ifade edilmektedir (Dökmen, 2000: 140). Empati kavramı,

Türkçede ‘duygudaşlık’ sözcüğü olarak çıkmaktadır karşımıza. İşteş bir sözcük olan duygudaşlık, aynı duyguları paylaşma durumu olarak tanımlanabilir.

Adler’in yaptığı tanımlamaya göre empati, başka insanların kulaklarıyla duyma, başkalarının gözleriyle görme ve başkalarının hissettiklerini hissetmektir (Akt. Coşkun, 2007: 17). Psikanaliz konusunda çok önemli çalışmaları olan Freud ise empatiye dair şunları ifade etmektedir: empati kurmak, bizim başka insanları anlamamızın önemli bir bölümünü mümkün kılan süreçtir ve empati özne-nesne arasındaki bazı noktaların paylaşıldığı belirgin bir özdeşim şeklidir (Akt. Özbay ve Canpolat, 2003: 40).

1.2.1. Empatinin öğeleri

Dökmen (2002: 135-137), empatinin öğelerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a) Empati kurmak, kişinin kendisini başkasının yerine koymayı ve durum ve olaylara onun bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Buradan yola çıkarak şunu belirtebiliriz, karşımızdaki bireyin bakış tarzı ile olaylar algılanmalı ve yaşanmalıdır.
- b) Karşımızdaki bireyle empati kurmuş olmamız için, onun duygu ve düşüncelerini net bir şekilde anlamamız gerekir. Buradan da anlaşılacağı üzere, empati için temel iki bileşen vardır: duygu (duygusal nitelik) ve düşünce (bilişsel nitelik).

Bilişsel Nitelik: Karşımızdaki bireyin rolünü üstlenerek onun düşündüklerini anlama yetisidir.

Duygusal Nitelik: Karşımızdaki bireyin hissettiği duyguları hissedebilme yetisidir. Bu iki yeti birbirinin ön şartı olabilirler.

- c) Empati kurulabildiğini gösterme davranışı, empatinin son maddesi olarak tanımlanır. Bireyleri anlaşıldığı, onlarla empati kurulduğunu göstermek, empati kavramının önemli faktörlerinden biridir.

Empati birçok çalışmaya konu olmuştur ve değişik yönleriyle detaylıca irdelenmiştir. Davis (1994) çalışmalarından birinde empatinin duygusal ve kavramsal yönlerini incelemiştir. Çalışmada, empatiye dair şöyle denmiştir: empati, başkalarının kişisel tecrübelerine kolaylıkla yanıt verebilen bir sistemin temel ayarlarıdır. Bu yönlü bir tanımlama, daha sonra Davis’in “empatik bölüm” olarak tanımladığı modeli

benimsemesine yol açmıştır. Bu modele göre, çok parçalı olan empati, birbirinden farklı olan bileşenlerle, birbiriyle ilişkilendiği ifade edilmiştir. Empati kavramını açıklamak için empatiyi meydana getiren temel yapılar ve onlar üzerinde etkili olan bileşenler kullanılmıştır (Hançer ve Tanrısevdi, 2003: 215).

1.2.3. Empati ile ilişkili kavramlar

1.2.3.1. Empati ve içtenlik (samimiyet)

İçten olma, samimi ve açık olma durumlarına denk gelmektedir. Sorunları olan insanların, kendi bireysel yaşantılarını (içsel yaşantılarını) fark edebilmesi ve bunları danışmanıya kurduğu ilişki içinde yaşayabilmesi demektir (Köseoğlu, 1994: 20). Empati ile içtenlik iç içe geçmiş kavramlar olarak algılanabilir ve içtenlik, empatinin ön şartlarından biridir diyebiliriz. Empati kurulabilmesi için, kişi karşısındakinin iç dünyasına adım atarak bunu kendi içinde gerçekleştirebilmesini gerektirir; içtenlik ise bunu yaparken kişinin kendi yaşantısını da fark edebilmek ve algılayabilmek için çaba sarf etmeyi gerektirir (Yurttaş, 2001 : 13).

1.2.3.2. Empati ve Sempati

Sempati, başka insanların hissettiklerinin aynısını hissetme durumudur (Dökmen, 2006: 139) ve genellikle empati ile karıştırılan bir kavramdır. Buna sebep olan şey ikisinin de ‘başkalarının duygu dünyaları karşısında verilen tepkiler’ olmasıdır. Buna rağmen, ikisi arasında önemli bazı farklılıklar da vardır. Sempati duyan kişilerin, karşısındaki kişiyi, zor bir durumda kaldığını varsayarsak, mümkün olduğunca kısa bir sürede teskin etme gayreti içerisine girmesi, bu kişilerin sempati duyduğunu ifade eder. Başka bir deyişle, sıkıntıları olan bir kişi karşısında onun sıkıntılara yönelik yüksek bir farkındalığı geliştirme ve onu teskin etme çabası ve bu çabanın gerçekleşmemesi durumunda hissedilebilecek suçluluk duygusu sempati olarak tanımlanabilir (Öner, 2001: 30).

Köseoğlu da benzer bir tespitle bu iki kavramın karıştırıldığını ifade etmektedir (Köseoğlu, 1994: 18). Empati, başkalarının duygularını anlama söz konusuyken, onların duygu dünyalarına girme söz konusu değildir. Bunun aksine, sempati ise başkalarının duygu dünyalarına katılma vardır ve sempati duyan bireyin yaşantılarının mevcudiyeti söz konusudur. Oysa empatide kişi kendi duygu, düşünce ve yönelimlerinden uzak kalır ve karşısındaki bireyi anlamak için kendini onun yaşantısını anlamaya verir (Akkoyun, 1982: 66). Kısaca, empati kurmaya çalışanlar, karşısındaki insanlar gibi hareket etmeye çalışırlar. Sempatide ise, birey karşısındaki insan gibi olmaya çalışır ve bunu ortak ilgi, çıkar ve duyguları paylaşarak yapar. ‘Ortak duygu’, başkalarının sıkıntılarını azaltabilmek adına, acı çeken insanlar karşısında onları teskin etmek için kullanılan bir kavramdır (Davis, 2005: 78).

Empatide amaç anlamakken, sempati karşısındaki insan gibi olabilme yetisidir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak, sempati için ‘bağlantı kurabilme’, empati için ise ‘bilme’ diyebiliriz. Bir kişinin, karşısındaki bireyin acılarına ortak olması onun kendi yaşamında özdeşleştirdiği bazı noktalara benzerlik gösterdiği gerçeğinden kaynaklanabilir. Empatide ise bu kişi, karşısındaki duyguları ‘-imiş gibi’ yapılarla ifade edebileceğimiz, hissediyormuş gibi, yaşıyormuş gibi veya deneyimlemiş gibi yapar. Sempatide, yaşanan sorunlara karşı şefkatli bir yaklaşım sergilenebilir. Bireyin sempati duyarken kendi duygu ve düşüncelerine odaklanması, sempati duyma gücünü azaltır çünkü sempatiden beklenen şey bireyin bir başkasına eşlik etmesidir. Empatide ise başka insanlara neler olduğunu bilmek bizim empati kurmamızı sağlar (MEB, 2008: 25).

Sempati duymak, karşımızdaki insanın kendisinde barındırdığı duygu ve düşüncelerinin aynısının bizde de bulunması anlamına gelmektedir. Sempati duymak, karşısındaki insanın sevinçlerine ortak olup onunla sevinebilmeyi veya acılarını paylaşarak onunla acı duymayı gerektirir. Empatide ise duygu ve düşüncelerin anlaşılması beklenir. Sempatide, kendimizi bireyin yerine koymamız ve onu anlamaya çalışmamız gerekmez (Kılıç, 2005: 15). Empati kurma esnasında karşısındaki insana ulaşmaya çalışırken, sempatide bunun aksi gerçekleşir ve o kişiden uzaklaşma durumu gerçekleşir. Sempatide önemli olan bağlantı kurabilmedir, oysa empati bir anlama ve bilme yöntemi

olarak tanımlanabilir (Karabağ, 2003: 28). Empati kurulan bireyler başkaları tarafından anlaşıldığını, sempati duyulanlar ise benzer hedeflere veya eğilimlere sahip insanlarla aynı grupta olduğunu hissedebilir. Bundan yola çıkarak diyebiliriz ki, empati yüz yüze ilişkilerde daha aktif olurken, sempati daha çok sosyal etkileşim kanallarında görülen bir durumdur (Duru, 2002: 56). Aradaki farkları bu şekilde izah ettikten sonra diyebiliriz ki empati ve sempati farklı özellikleri olan iki ayrı duygusal süreçtir (Öner, 2001: 30).

1.2.3.3. Sezgisel Tanı

Sezgisel tanı, empatinin birebir karşılığı bir kavram olarak tanımlanmakla beraber (Köseoğlu, 1994: 20), sezgisel tanıda sempatide olan karşıdaki bireyin yaşamına katılma söz konusu değildir. Bunun aksine, sezgisel tanı gözlem ve yorumlama yetisini esas alır. Oysa empatide bunlar yoktur (Akkoyun, 1982: 68; Köseoğlu, 1994: 20).

Başkalarının duygu ve düşünce yapılarını anlamak için onların davranışlarını gözleme ve yorumlama yetisi tek başına yeterli olmayabilir. Sezgisel tanıda yorumlama sebebiyle kişileri etiketleme durumu yaşanabilir. Böylesi bir durumda, sezgisel tanı empatik bir ilişki kurmanın çok ötesinde, ilişkiyi engelleyici bir rol üstlenebilir. Sezgisel tanının bu yönü, onu empatiden ayırmaya sebep olmaktadır (Atasalar, 1996: 15). Sezgisel tanıda ayrıca bireylerin eğilim ve ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması, düzenlenmesi ve çözüme kavuşturulması söz konusudur. Bu ise gözlem yapma ve yorumlama sayesinde olur. Sezgi de empati gibi, derin bir algılama yetisine hızla erişmeyi gerçekleştirir. Fakat öte yandan, empati duygu ve dürtüler düşünüldüğünde yakın bir bağ kurma iken, sezgide bütün bunlar düşünce dünyasında yapılır.

Empati ve sezgi karşısında verilen tepkiler de farklılık gösterirler. Sezgide daha çok 'tam olarak bu' gibi ifadeler daha yaygın bir şekilde kullanılırken, empatide ise daha çok bilişsel tanımlamaya ve duyguları anlamaya yer vardır. Benlik ve benlikte empati ve sezgi arasındaki farkları göz önünde bulundurmamak ikisi arasındaki farkı daha iyi anlamamıza olanak tanıyabilir. Sezgi temel olarak gözlemleyen durumundayken,

empati deneyimleyen olarak tanımlanabilir. Empatinin benlikteki yeri kritik bir öneme sahiptir çünkü hem benlik fonksiyonları açısından hem de obje ilişkileri açısından kontrollü geriye dönüş olanağı sağlar. Sezginin kendisi regresif (geriye dönüşlü) bir yapıdadır fakat temelde düşünsel bir yapıda ve fonksiyondadır (Gülseren, 2001: 1-2).

1.2.3.4. Empati ve Özdeşleşme

Özdeşim kavramı da empati ile yakından ilişkili olan bir kavram gibi algılanır. Özdeşimde, temel olan insanların kendilerini başkalarına göre şekillendirdiği ve bilinç dışı çalışan zihinsel bir mekanizmadır. Bu yönüyle özdeşim empatiden ayrılmaktadır çünkü başka insanlarla sağlam bir duygusal ilişki kurmayı amaçlar. Bununla beraber, yoğunluk, derinlik ve süreklilik (kalıcılık) yönleri incelendiğinde, empati ve özdeşim arasında bu temelde olan başka farklılıklar olduğu da görülecektir (Yılmaz, 2003: 27).

Özdeşleşmede, insanların ulaşmaya çalıştıkları şey, başkaları gibi olabilme ve onlar gibi veya tıpa tıp aynı şekilde hareket etmektir. Burada dikkat çekici husus, bireyin kendi benliğinden sıyrılıp, başkalarının benliklerini benimseme eğilimidir. Bu yönüyle özdeşleşmede iki birey aynı benlikte birleşirken, empatide ise farklı benlikler bir arada varlık gösterirler (Uğur, 2007: 73).

Özdeşimde yapılırken, başka bireyleri model kişilik olarak benimseyip onun duygu ve düşüncelerini hayatımıza adapte ederiz, benimseriz. Böylesi durumlarda, kendi bakış açımızdan yoksun kalmış ve özdeşleşme sebebiyle değerlendirmelerimizi, özdeşleştiğimiz kişinin duygu ve düşünce yapısı temelinde, gerçekleştiririz. Bu hem özgünlüğümüzü hem de tarafsızlığımızı yitirmemize sebep olur. Bu yönüyle, özdeşimin, empati kurmanın önüne geçeceğini ve empati kurmaya engel olacağını söyleyebiliriz (Dökmen, 1997: 42).

1.2.4. Empati ve İletişim

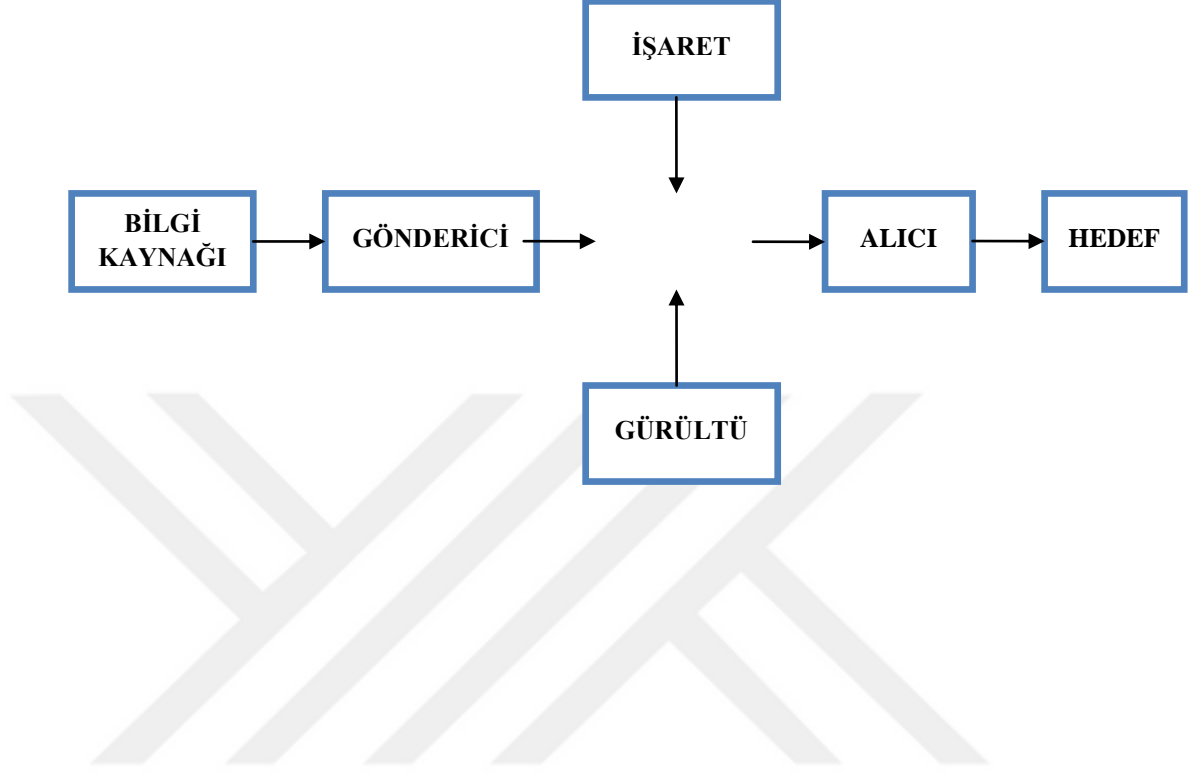
1.2.4.1. İletişimin Kavramı

İletişim sözcüğü, iletmek fiilinden türemiştir ve işteş bir yapıya sahiptir. İngilizcede ‘communication’ olarak kullanılır ve köken itibariyle Latince bir kelime olan ‘*commūnicāre*’ kelimesinden türemiştir ve bilginin paylaşılması anlamına gelmektedir (Harper Douglas, Online Etymology Dictionary. Retrieved 23.06.2013). Bilgiyi paylaşmanın farklı yolları vardır ve bu yüzden iletişim kavramı düşünce, duygu, davranış veya tutumların- zamana göre yer değiştiren- kaynak ve hedef arasında paylaşılması demektir. İletişim vasıtasıyla, toplumlar, bütün birim ve yapılarıyla düşünüldüğünde, bireyler ve kurumlar arasında bilgi (enformasyon) ve etkileşim olanağı sağlar (Tutar ve Yılmaz, 2005: 16).

İletişim farkı yönleriyle tanımlanabilir. Bu iletişimin hangi alan içerisinde incelendiğine bağlı olarak belirlenir. Bir medya uzmanı olan John Fiske, iletişimde imge ve simgelerin rolüne dikkat çeker ve kültürel seviyenin bu role bağlı olan kodların açıklanmasında önemli bir payı olduğunu belirtir. İletişim konusunu simgeler üzerinden anlatmaya çalışan araştırmacılardan biri de Oskay’dır ve ona göre iletişim insanlar arasında anlamlı simgelerin gönderilmesi, alınması ve işlenmesi sürecidir (Oskay, 2001: 57). Bu yönleriyle düşünüldüğünde iletişim, düzen ve süreç itibariyle incelenmesi gereken toplumsal bir terimdir.

1.2.4.2. İletişimin Süreci

İletişimin süreçleri konusunda yapılan çalışmalardan biri ve belki de en önemlilerinden bir tanesi Shannon ve Weaver’in geliştirdiği iletişim modelidir (Dökmen, 2002: 321).



Şekil 1: İletişim Modeli

Kaynak: Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 1999: 322.

Gönderici: Gönderici, iletişimin başlayabilmesinin ön koşuludur. Fakat iletişimin başlatılmış olması yetmeyecektir çünkü bunun dışında kritik öneme sahip olan iletişimin etkinliğidir ve göndericinin özellikleri iletişimin etkinliğinin belirleyen faktördür (Başaran, 1992: 289). Göndericinin özellikleri arasında sıralayabileceğimiz temel unsurların başında, göndericinin iletişim esnasında iletilen konu hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu gelmektedir. Bilgi düzeyi, verilen mesajın kodlanması ve gönderim gücünü de arttıracaktır. Kültürel bağ, bu noktada önemli bir unsur olur. Çünkü göndericinin kullandığı kodlama şekli büyük oranda alıcının bu kodlama şekline kültürel açıdan aşina olmasıyla ilintilidir. Kaynak ve hedef (gönderici ve alıcı) benzer

ya da aynı kültürel özelliklere sahipse, mesajın kodlanması, gönderilmesi, alınması ve işlenmesi kolaylaşacaktır. Davranışların ifade bulduğu, göndericinin aktarırken bulunduğu statü ve role uygun olmayan iletiler alıcısında bir anlam bulmayacaktır. Dolayısıyla göndericinin, statü ve rol faktörlerini göz önünde bulundurup buna uygun iletiler göndermesinde fayda vardır. Bununla beraber, kaynağın yolladığı iletilerin yanı sıra, alıcının da kendi statüsüne uygun bir eylem göstermesi beklenir (Ertürk, 1995: 143).

Daha önce de belirtildiği gibi, iletişim için kaynak gereklidir ve bu kaynak mesajların hazırlanmasında, alıcıya gönderilmesi sürecinde, grup veya örgüt kaynak olarak nitelendirilebilir (Gürgen, 1997: 14; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 68). Bu açıdan, iletişim ilk olarak göndericinin zihinsel sürecinde başlar. Kaynak, amacını belirlemekle başlar ve daha sonra duygu, düşünce ve bilgi dâhilinde, kendisinin ve alıcının anlayabileceği bir şekilde, sembolik anlamlar yükleyerek iletileri gönderir (Eren, 2003 :450; Gürgen, 1997 :14).

Mesaj: Mesaj, alıcının duyu organlarına yöneliktir. Mesaj alıcının duyu organına ne derece yakın ulaşırsa, anlatımın başarısı o derece artar. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili temel öğelerin, iletişimde yer alması mesajın etkisini de artırır (Barkan, 1994, :104).

Duygu, düşünce ya da bilginin gönderici vasıtasıyla kodlanmış biçimi olarak tanımlanabilen ileti (mesaj), göndericinin iletmek üzere hazırladığı görsel, işitsel veya hem görsel hem de işitsel olan simgelerden oluşmuş somut bir ürün (Gürgen, 1997 :16) olmanın yanı sıra iletişim sürecinin can damarı niteliğindedir.

Kanal: İletişimin gerçekleşmesi için mesajın gönderilmesi ve alıcılar tarafından alınmasına bağlıdır (Gürgen, 1997 :19). İletişim kanalı, mesajın kaynaktan hedefe gönderildiği ortam ya da yol olarak da tanımlanabilir (Erdoğan, 2000: 63; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 68).

Alıcı: Alıcı, mesajı algılamasına yetecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır. Alıcı ile göndericinin, kültür inanç ve değer sistemlerinin birbirine benzemesi iletişimi daha başarılı kılacaktır. Çift yönlü iletişimde alıcı aynı zamanda kaynak durumunda olabilir, bu yüzden alıcının, kaynağın sahip olması gereken özellikleri de taşıması beklenir.

İletişim sürecinde göndericinin alıcı ile ilgili tüm beklentileri düşünüldüğünde, alıcının göndericinin kafasında tasarladığı iletiyi algılaması, anlaması, kabul etmesi, davranışa geçirmesi, geri besleme (geri bildirim) sağlaması gerekir. Eğer bir iletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır, başarılı olduğu söylenebilir.

İletişim sürecinin son aşaması mesajı alan kişidir yani alıcı veya hedefdir (Sabancı ve Tüz, 2001: 68). İletişim sürecinde göndericinin, mesajı ilettiği hedef kitle; birey, grup ya da örgüt alıcı veya kaynak olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997: 20). Gelen mesaj alıcı tarafından kendi anlayış, yetenek ve çıkarlarına göre değerlendirilir. Ancak, alıcının mesajı anlayabilmesi, yorumlayabilmesi ve önyargılarından bağımsız olarak değerlendirebilmesi, güçlü ve sağlam iletişim açısından büyük önem arz etmektedir (Erdoğan, 2000: 65; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 68). Alıcının iletişim becerilerinde olduğu gibi, göndericinin iletişim becerileri gibi iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi ve göndericinin amacına ulaşabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Hedefin, dinleme, okuma ve düşünme becerisinin iletilen mesaja göre yetersiz olması, kaynağın gönderdiği mesajın anlamlandırılmasını eksik kılacaktır (Gürgen, 1997 :22).

Gürültü: Mesajın göndericiden alıcıya ulaştırılması sırasında mesajın bozularak iletişimin etkinliğinin azalmasına sebep olan bütün öğeler, gürültü olarak isimlendirilir. Göndericiyle alıcının konuşmaya çalıştığı ortamın aşırı sesli, sıcak, soğuk, rutubetli olması mesajın alıcıya ulaştırılmasında sıkıntılara yol açabilir. Benzer şekilde telefon hatlarında rastlanan problemler ve parazitler mesajı iletim kalitesini düşürecektir. Göndericinin kodlama yeteneğinin veya bilgisinin yetersiz olması, kaynakla hedefin farklı kültürel düzlemlerde olması, gürültü etkisini doğurabilir. Gürültüyü üç farklı yapıda inceleyebiliriz; kesinti, zaman kısıtlaması ve fiziksel uzaklıktır.

Bir örgüt içinde ortaya çıkabilecek diğer gürültü türleri ise şu şekilde sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2002, :116):

1. Ruhsal (Psikolojik): Kaynak ve alıcının görüş çerçeveleri; duygu, heyecan ve saplantılar.
2. Anlamsal (Semantik): Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu problemler.
3. Statü: Kaynak ve hedefin sosyal ve resmî statüleri; akademik ve mesleki gelişimleri.
4. Korunma: Kaynağın yani göndericinin savunma mekanizmaları.
5. Alan: İletişim merkezleri ile birimleri arasındaki fiziksel uzaklık.
6. Hiyerarşi: Üst-ast ilişkilerinde görülen çatışmalar, yetkinin aktarılma dereceleri, kontrol alanının büyüklüğü ve düzenden yoksun bilgi akımı.
7. Uyum: Karar sürecine katılmayan iş görenlerin (çalışanların), verilen talimatları savsaklaması veya önemsememesi.
8. Sınırlama: Örgütün amaçları ve görevleri gereği, bazı kapsamların sınırlanması veya gizli tutulması.

Bu öğelerden bilgi kaynağı, mesajın ortaya çıktığı yerdir. Gönderici; bilgi kaynağında oluşan iletinin hedefe gönderilmek üzere işaret şekline dönüştüğü merkezdir. Kanal, göndericiden yola çıkan mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan ileticidir. Alıcı, kanaldan gelenleri hedefe ulaştıran yapıya verilen addır (göz ve kulak alıcılara örnektir). Hedef ise, alıcıdan iletilenlerin yorumlandığı, tanımlandığı yerdir. Eğer, bilgi kaynağından yola çıkan ileti ile hedefe ulaşan ileti arasında bir fark varsa, bu farkı yaratan unsur gürültüdür (Dökmen, 2002 :322). Bu nedenle, haberleşme kanallarında ortaya çıkan engeller, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja kaynağın gönderildiği şekilde değil, kendi algıladığı gibi tepki göstermesi kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya sebep olabilir.

1.2.4.3. İletişim Çeşitleri

1.2.4.3.1. Kişilerarası İletişim

Genel bir tanımlama yapacak olursak, kaynağı ve hedefi insanlar olan iletişim türlerine “kişiler arası iletişim” denmektedir (Dökmen, 2002: 23-24). Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi veya sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimlerini sürdürürler (Cüceloğlu, 2003: 23)

Bir iletişimin “kişiler arası iletişim” olabilmesi için üç temel ögeyi barındırıyor olması gerekmektedir (Dökmen, 2002: 24):

- i. Kişiler arası iletişim kuranlar, belli bir mesafede bir yakınlıkta yüz yüze veya birebir bulunmalıdır;
- ii. İletişime katılanlar arasında tek yönlü olmayan, karşılıklı olarak mesaj alışverişi gerçekleşmelidir.
- iii. Söz konusu iletiler sözlü (verbal) ve sözlü olmayan (non-verbal) nitelikte olmalıdır.

Kişiler arası iletişim, ilgili kişilerin tutum ve davranışlarından, duygularından, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarından ve çevrelerinden direkt olarak etkilenir (Tabak, 2003: 31).

a)Sözlü İletişim

Sözlü iletişimde herhangi bir araç olmaksızın, dinleyiciyle doğrudan kişisel temas kurma imkânı olan iletişim türüdür. Sözlü iletişimde, çok sayıda kanalla mesaj gönderilebildiğinden, mevcut metotlar arasında en zengin olan iletişim metodudur. İçinde bulunulan ortam ve mevcut hava, kullanılan sözcükleri aktarma biçimi, ses tonu

ve vücut hareketlerinin de araya girmesi iletişimi zenginleştirir ve daha etkin kılar. Çok hızlı iletişim kurma ve anında geri besleme imkânı vardır sözlü iletişimde anında geri besleme ile fark edilen yanlış anlamalar kısa bir zaman diliminde düzeltilebilir

Çoğu durumlar için en etkili iletişim biçimi, sözlü ve yüz yüze olanıdır. Bunun nedeni yalnızca duymakla kalmayıp, göndericinin (konuşanın) duyguyu ve niyetini açıklayan yüz ifadeleri ve el hareketlerini de görebilmesidir. Aynı zamanda anlaşılmayan yerlerin sorularak kısa süre içinde geri bildirim elde edilmesi, sözlü iletişimi oldukça etkin hale getiren faktörlerdendir .

Konuşma dili olarak da tanımlanabilecek sözlü iletişim, en yaygın örgütsel iletişim türü olarak görülmektedir. Konuşma yazıdan yüzyıllar önce ortaya çıkmıştır. Sözlü iletişim hala en fazla kullanılan iletişim türüdür. Çünkü en kolay ve hemen herkesçe gerçekleştirilebilecek iletişim, konuşma ve dinleme iletişimidir. Sözlü iletişim, iş yaparken, toplantılarda, informal (resmî olmayan) ilişkilerde, sunumlarda, kısacası her yerde gerçekleşebilmektedir. Dil bir simgeleştirme eylemidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur. Konuşma, bireysel; dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur. Belli bir dönemde ve toplumdaki bireysel ve sosyal değer yargıları, dil aracılığıyla yeni nesillere ulaştırılır (Gürgen, 1997: 83).

b) Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim "eylemlerin konuşulandan daha 'sesli' olduğu" tezinden hareketle ortaya çıkmıştır. Burada sesliden kasıt daha etkili olacaktır. Sözsüz iletişim, vücut hareketlerini, mimikleri ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsar (Can, 1999: 258).

Sözsüz iletişimde, konuşma ya da yazı olmadan, insanlar birbirlerine birtakım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde, insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları daha ön plandadır (Dökmen, 2002: 28). Sözsüz iletişim, iletişimin en temel biçimlerinden biridir. İletişimin birincil aracı dildir; fakat mesajın gönderilmesinde ve alınmasında, iletişime katkı sağlayan başka unsurlar da vardır. Sözsüz iletişim veya

vücut dili yoluyla; giyim tarzı, mekân kullanımı, kelimelerin vurgulanış şekli, jest ve mimikler, göz hareketleri ve göz teması, mesaj iletiminde rol alan faktörlerdir. Bu durum, iletişimin her zaman sözcüklerle kurulmadığını veya sadece sözcüklerle kurulmadığını göstermesi bakımından önemlidir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 62).

c) Yazılı İletişim

Yazı, toplumun ve onun unsurlarının geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. Yazının bulunması, bürokrasinin kurulmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuş ve aynı zamanda yazı, hem inanç bakımından din kurumunun, hem de idari yapı bakımından devletin siyasal örgütlenme biçimi üzerinde önemli bir etkide bulunmuştur.

Yazılı iletişim, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden ziyade, örgütsel iletişimde büyük bir öneme taşımaktadır. Örgütsel iletişimde, yazılı iletişimin önemi gittikçe artmaktadır ve buna sebep olan faktörler şöyle sıralanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 69–70):

- Bilgi alanında hızla artan uzmanlaşma,
- Faaliyetlerin her aşamasında araştırmaya yönelik olanların artan önemi,
- Örgütsel yapılarda gözlenen büyük ölçekli gelişmeler,
- Yönetimin, uzmanlaşan (profesyonel) bir uğraş alanı olarak gelişmesi,
- Finansal yapı içerisinde bilgiye (enformasyon) duyulan gereksinimin artması.

Yazılı iletişim, örgütlerde hiyerarşik basamaklar arasında iletilerin içeriğinin bozulmasını engellediği için büyük önem taşımaktadır. Buna rağmen, diğer iletişim türlerinde olduğu gibi yazılı iletişimde de dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. İletilecek yazılı mesajlarda hedefin ve alıcının net bir şekilde belirtilmesi, hedefe ve alıcıya uygun kelime ve ifade seçimine özen gösterilmesi, anlatımın öz ve sade olmasına dikkat edilmesi bu noktalardan bazılarıdır (Gürgen, 1997: 95). Genelgeler, duyurular, belge ve raporlar, örgüt gazeteleri ya da dergileri, broşürler, bültenler, afişler, duyuru panoları, mektuplar ve dilek kutuları, örgütlerde kullanılan yazılı iletişim

araçlarından sadece bazılarıdır (Dökmen, 2002: 86-89). Yazılı iletişim her alanda kullanılmasına karşın,

- Bilgilerin kayıt altına alınarak kaybolmasını engellemek,
- Bilgi, fikri ya da duyguyu daha fazla kişiye bozulmadan ulaştırmak,
- İleride doğabilecek anlaşmazlıkları önlemek,
- İşlerin sağlıklı yürütülmesi amacıyla sorumluluk yüklemek gibi nedenler kamusal alanda kullanılma nedenleri arasında gösterilir (Kırmızı, 2003: 99).

Yazılı iletişimin bu üstünlükleri yanı sıra, kırtasiyeciliğe ön ayak olması, basamaksal yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına sebebiyet vermesi, alıcının mesajı anlamakta güçlük çekmesi durumunda yanlış anlamaların ortaya çıkması gibi bazı sakıncaları da vardır (Özalp, 2000: 89). Yazılı iletişimde bu türden sakıncalar olmasına rağmen yazı, iletişimin vazgeçilmez bir parçası olmuştur.

1.2.4.3.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimin kökenleri 1920'lerde verilen şirket yöneticileri için konuşma eğitimine kadar takip edebilir. Örgütsel iletişimin sözlü iletişim alanında ortaya çıkması, sözlü iletişimin sosyal bilimler araştırma sahasına girişiyle aynı döneme denk gelir (Gülner, 2007: 40).

Örgütler, birçok unsurdan oluşan toplumsal yapılanmalardır. Bunun yanında, örgüt, diğer açık sistemler gibi çevreden girdi alarak onu işleyip, çevreye çıktı vermektedir. Bu özelliği hesaba katıldığında, örgütler toplumla karşılıklı etkileşimi sağlayan bir fonksiyona da sahiptir diyebiliriz (Can, 1992: 16).

Örgütün her alanında varlığını ve önemini gösteren iletişim yapısı, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısının da göstergesidir. Örgüt iletişimi, yönetme yetilerinin geliştirilmesi, çeşitli iletişim araçlarının etkinliğinin artırılması ve iletişimin başarısız olmasının nedenlerinin bulunması ile yakından bağlantılıdır (Erdoğan, 2002: 271). Örgütsel iletişim kalitesinin yüksek olduğu örgütlerde, iletişim problemlerinden

kaynaklanan sorunlara daha az rastlanmaktadır. Bu da örgütün performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

a) Biçimsel (Formel) İletişim

İletişimi, genel itibariyle biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak iki gruba ayırabiliriz. Böylesi bir ayrım, bir grupta gerçekleşen iletişimin, örgütleyicinin planlamasına bağlı olup olmamasına göre yapılmaktadır. İletişim, biçimsel bir grupta örgütleyicinin önerdiği şekilde gerçekleşiyorsa, **biçimsel iletişim** olacaktır; öte taraftan biçimsel bir grup içerisinde, örgütleyicinin düzenlediği şeklin dışında ve biçimsel olmayan grup ilişkisine bağlı olarak gerçekleşiyorsa, **biçimsel olmayan** iletişimin varlığından bahsediliyor demektir.

Biçimsel iletişime bağlı olarak hiyerarşik (ast-üst temelli olan) ilişki işlerlik kazanır. Biçimsel iletişimde, otorite (yetki) kaynağına, işletmede otoritenin (yetkinin) dağılım biçimine, sorumlulukların üstlenilme şekline göre düzenlenen özel bir iletişim bağlamı içerisinde gerçekleşir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 44).

Bir örgütte formel (biçimsel) iletişim düzeni, hem çalışanlar arasındaki bilgi akışını düzenler hem de bunu sınırlar. Çünkü uygun kanal ve mesaj türlerinin belirtilmemesi ve bazı sınırlamalar getirilmemesi, örgüt içinde karışıklığa neden olması muhtemeldir. Buna ek olarak, örgütler arası iletişim, kişiler arası iletişim değildir örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur. Başka bir ifadeyle, iletişim artık sadece bireyler arasında değil, bununla beraber bu bireylerin hiyerarşi içinde sahip oldukları konumlar arasında oluşur. Örgüt içerisindeki formel iletişim akışını dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim olarak ayırmak bu konuyu daha iyi anlamamıza olanak verecektir.

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan formel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgüt çevre arasındaki bilgi akışını sağlayan kanalları göstermesi açısından önemlidir. Örgüt şemalarına bakıldığında kimin kiminle iletişimde bulunacağı genellikle açıktır. Karar verme, eş güdümlenme gibi yönetsel işlevlerin etkili olabilmesi

için bu yapıdaki iletişim kanallarının bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek şekilde açık olması gerekmektedir. Yüksek nitelikli karar alma, bunları uygulama ve uygulatma ancak bu şekilde mümkün kılınabilir. Formel iletişim örgüt yapısı içinde önceden belirlenen kurallar dâhilinde yazılı olarak ortaya çıkar. Formel iletişim kanallarında olabilecek bir gecikme, sistemin tıkanmasına, işlememesine yol açar ve bu da en nihayetinde sonuçta faaliyetler arasındaki eşgüdüm ve koordinasyon bozulur ve amaçlara ulaşılamaz (Akgün vd. 2001: 292).

b) Dikey İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim; Bu tür iletişim türü genel olarak hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve üstlerin astlarına ne yapmaları gerektiğini anlattıkları süreçtir. Örgütün yapısı ve organizasyon şeması aşağıya doğru iletişimi kolaylaştırdığından, bu iletişim türü kolayca sağlanabilir. Örgüt kültürüne ilişkin öğelerin personele aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı, çoğunlukla şu bilgileri içermektedir:

- İş emirleri,
- Emirlerin gerekçeleri,
- İşletme prosedürleri ve politikaları,
- İşletme amaçları,
- Performans değerlendirmesi

Üst yöneticilerden orta yönetime, alt yönetime ve en son yetki sahibi olmayan (vasıfsız) işçilere kadar komuta zincirini takip eden yukarıdan aşağıya doğru iletişim çalışmalarının örgüte ilişkin kendilerini etkileyecek tüm politika, karar, uygulama, amaç, kural ve sınırlamaları öğrenmeleri ve yine üstlerinden performanslarına ilişkin geri bildirim alabilmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, başka bir ifadeyle, örgütün en üst kademesinde bulunan genel müdüründen başlayarak emir komuta zinciri doğrultusunda en alt kademelerine kadar ulaşan iletişim yapısıdır. Bu tür bir iletişimde şu mesajlar iletilir:

- Politikalar, usuller, ilke ve kurallar ve iş çizelgelerini içeren iş emirleri,
- Enformasyon (bilgi) talepleri,

- Belirli bir konuda grup birliğine olanak verecek bilgiler ve emirler ve daha çok ilk iki grupta yer alan konular yukarıdan aşağıya iletişimin içeriğini oluşturmaktadır. (Akgün vd, 2001: 293)

Aşağıdan yukarıya iletişim; Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin temel amacı, etkinlikler, alınan kararlar ve alt düzeydeki personelin çalışma performansı ile ilgili bilgi sağlar. Bu tür bir iletişim, örgütsel işleyişin de önemli bir kısmını oluşturur. Personelden gelen bilgiler, üst yönetimi, firmanın günlük faaliyetleri, önemli başarı ve başarısızlıkları ve potansiyel sorunlarıyla sürekli temas halinde tutmaktadır.

Aşağıdan yukarıya doğru yapılan iletişim, astların istenilen bilgileri yukarıya doğru vermeleri şeklinde gerçekleşir. Yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkileri içermektedir. Modern yönetim yaklaşımlarında ve örgütlerde görülen şikâyet ve öneri kutuları, grup toplantıları, açık kapı politikası gibi yöntemler yukarıya doğru iletişimi geliştirme hedefini taşımaktadır (Akgün vd. 2001: 293).

Yöneticilerin, çalışanlara verdiği emirlerin yerine getirilip getirilmediği, aşağıdan gelen bilgilerle anlaşılır. Bu tür bilgiler, yöneticilere işlerin yapılışıyla ilgili sonuçları kontrol etme imkânı vermesi bakımından önemlidir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, öneri kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası ile alt basamaklarda çalışanların öneri ve şikâyetleri ve başarısı hakkında bilgi edinilir.

Her ast, görevi ile ilgili bilgileri, organizasyon hiyerarşisi içerisinde üstüne rapor eder. Bu performans bilgileri, üstler tarafından elde edildiğinde, bir kontrol aracı olarak ve yeni kararların alınması ile bazı yeni politikaların belirlenmesi konusunda kriter olarak kullanılır (Tutar ve Yılmaz, 2005: 148).

c) Yatay İletişim

Aynı örgütsel düzeyde yer alan kişi ve birimler arasında yapılan iletişim türüdür. En önemli fonksiyonu, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında yapılan faaliyetlerin eş güdümlenmesini sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük çaplı örgütlerde, aşırı iş

bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası eş güdümün önemini artırmaktadır.

Yatay iletişim, aynı veya benzer düzeylerde çalışanların, rutin faaliyetleri sırasında kurdukları iletişim türüdür. Başka bir ifadeyle, yatay iletişim, örgütsel hiyerarşi düzeninde, eşit statüdekiler arasında kurulan iletişim yapısıdır diyebiliriz. Planlama ve kontrol işlevleri yerine getirilirken, daha çok dikey iletişim kurulur; yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonunda ise yatay iletişim daha fazla görülen iletişim türüdür.

Yatay iletişim, genellikle iş akışı ilişkilerinden, çalışma grupları arasındaki iletişimden, çalışma grupları ve farklı çalışma bölümlerindeki grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve kurmay ilişkilerden ibarettir (Tutar ve Yılmaz, 2005: 148).

d) Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, örgütsel hiyerarşilerde farklı düzeylerde yer alan kişilerin, grupların ve örgütlerin, örgütsel hiyerarşi basamaklarını kullanmaksızın iletişim kurmalarına olanak sağlayan iletişim yapısıdır. Dikey iletişim kanallarının sebep olduğu karmaşık, yavaş ve içeriği çarpıtılmış iletilerin sakıncalı etkilerini ortadan kaldırmak adına çapraz iletişime başvurulabilmektedir (Tutar, 2003: 130). Çapraz iletişim, aynı zamanda, örgütsel uzmanlaşmayı da artırır ve birimler arası sorumlulukları geliştirir (Tutar, 2003: 131). Farklı örgütsel kademelerde yer alan çalışanlar ve gruplar arasındaki iletişim ilişkileridir. Genellikle oldukça karmaşık yapılarda ve hizmet işletmelerinde daha çok görülür, çapraz örgüt tiplerinde kendiliğinden ortaya çıkar.

İşletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklaşması, çevre şartlarının hızla değişmesi ve bu değişim hızının oldukça fazla olması tek boyutlu organizasyon yapılarının yetersiz kalmasına sebebiyet vermiştir. İşletmenin faaliyetlerinin çok çeşitli olması; tek boyutlu örgütlenme yerine, çok boyutlu örgütlenme şeklini gündeme getirmiştir. Matriks örgütlemeye en az iki bölümlere ayırma ölçütleri birlikte kullanılmaktadır. Bu tip örgütlerde daha etkin olabilme adına, belirli işlevsel departmanların emir komutasında

olan personel aynı zamanda bir projeyi tamamlamakla görevli yöneticinin emrinde çalışmaktadır (Dinçer, Fidan,1996: 255).

e) Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim

Biçimsel olmayan iletişim veya doğal iletişim, örgüt içinde resmi iletişim kanalları haricinde kendiliğinden ortaya çıkan iletişim ilişkileridir. Her hangi bir yazılı ve önceden belirlenmiş ilkeleri yoktur. Biçimsel yapının eksik kalmasından kaynaklanan, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerde kendiliğinden oluşan gruplar ve ilişkilerini ifade etmektedir (Akgün, 2001: 296).

1.2.5. Empatinin Kişilerarası İletişimdeki Yeri

Empatik anlayış, günlük yaşamın hemen her alanında, insanları birbirine yakınlaştırma ve iletişim olanağını kolaylaştırma yapısına sahiptir. İnsanlar, kendilerine empati kuran insanların, kendilerini anladığını ve önemsedğini hissederler. Bu, şüphesiz insanları rahatlatır ve kendilerini iyi hissetmelerine olanak verir. Bu yüzden, empati kurabilme yetisi, kişilerarası iletişimin kurulmasında önemli bir role sahiptir (Yüksel, 2004: 342-343).

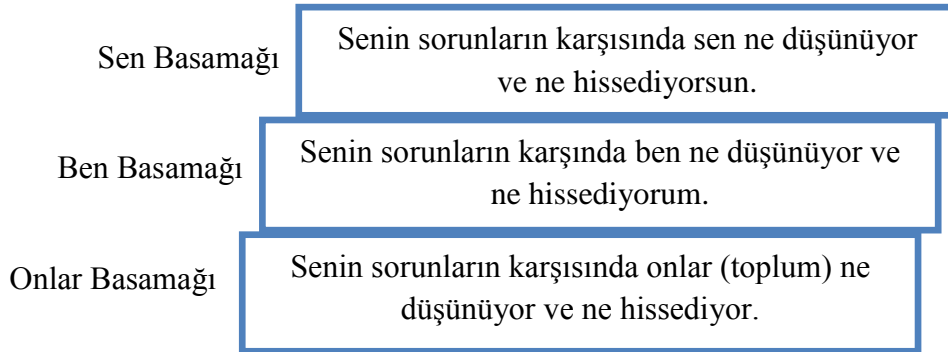
Başkaları tarafından anlaşılma istemimiz, duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçlarımızı sözcüklerle anlatmamızı gerektirebilir. Sözcükler, bilginin taşıyıcılığı görevini üstlenmekle beraber, bizim insanların onları kullanırken yükledikleri duygusal içerik ve anlam iletişimde önemli bir rol oynar. Sözcüklerin yanı sıra, ses tonu, jest ve mimikler, davranışlar da duyguların ifade edilmesine eşlik ederler. Bunu uygun bir şekilde kullanan bireyler, başkalarını doğru anlama, kendini doğru anlatma ve onlarla etkili bir iletişim kurmada başarılıdırlar.

Dökmen (2002: 155-156) empatinin anlaşılabilmesi için, onu kullanmak isteyen bireyin hayatındaki temel hedeflerinin ne olduğunun anlaşılması gerektiğine işaret eder. Bu konuda, insanın hedefine ilişkin farklı kaynaklardan ve kendi çevresinden öğrendiği önermeleri şu şekilde dile getirmektedir:

1. İnsanlar yaşamlarını sürdürmek isterler,
2. Yaşamın sürdürülebilmesi için iki temel şeye ihtiyaç vardır: ‘bilgiye ulaşmak’ ve ‘yalnız kalmamak’
3. Bilgiye ulaşmak ve yalnız kalmama isteği, bireyler arası iletişimin özelliğini belirler,
4. Bilgi aktarımından yoksun ve yalnızlık barındıran *çatışmalı iletişim*, bilgi aktarımının olduğu fakat bununla beraber yalnızlığın da görüldüğü *çatışmasız iletişim* ve bilgi aktarımının olduğu fakat yalnızlığa rastlanılmayan *empatik iletişim* (Dökmen, 2002: 156).

1.2.6. Empati Basamakları

Dökmen (1988) yaptığı araştırmalarda aşamalı empati sınıflamasını tanımlamıştır ve ona göre aşamalı empati sınıflaması, **onlar basamağı**, **ben basamağı** ve **sen basamağı** olmak üzere üç basamaktan oluşmaktadır. Bu basamakların her birisi kendi içerisinde “duygu” ve “düşünce” olmak üzere iki alt basamaktan meydana gelmektedir.



Şekil 2: Aşamalı Empati Sınıflaması (Dökmen, 1988).

Sen basamağında, empatik tepki veren bir birey, kendisine sorununu ileten bireyin rolüne girer, olaylara o bireyin bakış açısıyla bakmaya çalışır. Daha doğrusu kendisine yöneltilen sorun karşısında, kendisinin veya toplumun düşüncelerini dile getirmez, bunun yerine sadece diğer bireyin düşünceleri ve duyguları üzerinde

odaklanarak, o bireyin ne hissettiğini ve düşündüğünü anlamaya gayret gösterir (Dökmen, 2002: 153-154).

Ben basamağında ise, empatik tepki veren birey, benmerkezcidir; kendisine sorununu ileten şahsın düşüncelerine ve duygularına takılmak yerine, ona akıl vermeyi, sorunun sahibini eleştirmeyi; bazen de şahsı kendi sorunlarıyla baş başa bırakıp kendini anlatmayı seçer. Örneğin, "ben" basamağına uygun empatik tepki gösteren bir birey, dinlediği sorun karşısında "benim de benzer sorunlarım var, üzuldüm" der ve böylece sorun sahibini dertlerini bir kenara bırakıp kendi sorunlarından söz eder. Ben basamağında empatik tepki gösterebilen bireyler karşısındaki bireyi bir miktar rahatlatırlar (Dökmen, 2002: 153).

Onlar basamağında tepki veren bir birey, karşısındaki bireyin kendisine yönelttiği sorun hakkında düşünmez; sorun sahibinin düşüncelerine ve duygularına yoğunlaşmaz; bu sorunla alakalı olarak kendi duygularından ve düşüncelerinden söz etmez. Sorunu dinleyen birey, sorun sahibine öyle bir geri bildirim de bulunur ki, bu geri bildirim, o ortamda bulunmayan üçüncü kişilerin (toplumun) görüşlerini de dile getirir. Bu basamakta tepki veren birey, atasözleri kullanabilir, bir takım genellemeler yapabilir. Mesela fazla harcama yapmaktan dert yanan bir birine "Ayağını yorganına göre uzat," denirse, bu durum, Onlar Basamağı'nda bir empatik tepki örneği olur. Bu tarz tepkilerle yalnızca toplumun bu konudaki yaklaşımı yansıtılmış olur (Dökmen, 2008: 173-174).

Dökmen (2001: 154) bu üç temel empati basamağını içerecek biçimde on altı empati basamağı meydana getirmiştir. Bu basamaklar sırasıyla en kalitesiz empatik basamaktan en kaliteli empati basamağına doğru çıkmaktadır. Bu basamaklar ise aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

- 1. Senin Problemin Karşısında Başkaları Ne Düşünür, Ne Hisseder:** Bu basamakta empati kurmaya çalışan birey, bir çok genellemeler yapar; atasözlerine veya felsefi görüşlere başvurabilir; dinlediği soruna ait olarak genelde toplumun nasıl bir düşünsel değerlendirme yapabileceğini ifade eder.

- Sorununu ileten bireyi genelde toplumun değer yargıları açısından eleştirir. Bu ise kurulacak bir iletişimde diğer kişiye hiçbir yararı dokunmayan bir yöntemdir.
2. **Eleştirme:** Dinleyen birey, sorununu ileten bireyi kendi görüşleri yönünden yargılar ve eleştirir. Bu durum kendini diğer insana açan bireyde bir darılma ve kırgınlığa sebebiyet verebilir. Karşısındaki kişiye böyle bir tepki veren birey, gerçekleştirilmeye çalışılan karşılıklı ilişkide olumlu adım atmış olmaz.
 3. **Akıl Verme Çabası:** Karşıdakine akıl verme durumudur ve ona ne yapması gerektiği söylenir. Kendisine akıl verildiğini anlayan şahıs kendisini diğer kişiden aşağı imiş gibi algılayabilir. Bu durumda şahıs hayal kırıklığına uğraması ve ilişkinin tıkanması söz konusu olabilir.
 4. **Teşhis Koyma:** Kendisine yöneltilen soruna veya sorununu yönelten bireye teşhis koyar “sen bu konuya fazla kafa takıyorsun” veya “aslında senin sorununun kaynağı toplumsal baskılardır” diyebilir.
 5. **Kişinin Aynı Sorunu Kendisinin de Yaşadığını İfade Etmesi:** Kendisine iletilen sorunun benzerini kendisinin de yaşadığını söyler. “Benim de benzer problemlerim var” der ve kendi sorunlarını anlatır.
 6. **Kişinin Kendi Duygularını İfade Etmesi:** Dinlediği sorunla ilgili kendi duygularını sözlü bir şekilde veya davranışlarıyla açıklar.
 7. **Desteklemek:** Karşısındaki bireyin sözlerini tekrar etmeye gerek duymadan, onu anladığını, desteklediğini söylerken yaşanan durumdur.
 8. **Soruna Eğilebilmek:** Kendisine iletilen soruna eğilir, sorunu irdeler, sorunla ilgili sorular sorar. Bu aynı zamanda karşıdakine ‘anlaşıldığı’ hissi de verir.
 9. **Tekrar Etme:** Kendisine yöneltilen problemi (sorunu), gerektiğinde sorunu iletenin kullandığı bazı kelimelere de yer vererek özetleme yoluna gidebilir. Yani aldığı mesajı kaynağına yansıtmış olur. Bunun yanında dinlediği bireyin yüzeysel duygularını da fark ederek yansıttığı bu mesaja ilave eder.
 10. **Derin Duyguları Anlayabilmek:** Bu basamakta empati kuran birey, kendisini empati kurduğu bireyin yerine koyarak, onun net olarak söylediği veya söylemediği bütün duygularını, ona eşlik eden düşüncelerini fark eder ve bu durumu ona ifade eder.

Bu basamaklardan, 1. basamak onlar basamağına aittir. Bu anlamda karşımızdaki kişi ile kurulan iletişimde toplum ne hisseder ve düşünür kaygısı ağır basmakta ve karşımızdaki kişiye o düşünceyle yaklaşmaktadır. 2, 3, 4, 5 ve 6. basamaklar ise ben basamağında yer alırlar. Böylece karşımızdaki kişi ile iletişim kuran şahıs karşımızdaki kişiyi anlamak yerine kendi düşüncelerini karşıdaki kişiye iletmeye çalışır. Bu yolla kendisini ifade etmiş olur. 7, 8, 9 ve 10. basamaklar ise sen basamağına dâhildir. Bu aşamada diğer kişiye karşı geliştirilen iletişimde temel hedef diğer kişiyi anlamaya çalışmaktır ve bu durumda iletişimin tarafları arasında bir yakınlık görülmektedir (Dökmen, 2001:154).

1.2.7. Empati süreci

Davis (1982), fizyoterapistlerle (fizik tedavi uzmanlarıyla) yapmış olduğu bir araştırmada, empati süreciyle ilgili şu üç aşamanın yer aldığını söylemektedir:

1. Karşıdaki kişiyi anlamak için bilişsel bir çaba ve bir çeşit dinleme ya da yer değiştirme,
2. Duygusal bir derinleşme, bir tür 'köprü kurma' veya diğer kişiyle karışık bir olma, fakat bu madde daha çok özdeşim kurmaya aittir,
3. Karşıdaki kişi ile güçlü bir duygu birliği yaratabilme ve onunla aynı şeyi hissetme.

Empati kurma süreci, karşıdaki kişiyi etkin bir şekilde dinlemekle başlar ve onunla aynı duyguları hissetmeyle sonuçlanır.

1.2.8. Günlük Yaşamda Empatinin Yeri

Empatik anlayış günlük hayatın hemen her alanında insanları birbirine yakınlaştırma, iletişimi basitleştirme özelliğini taşımaktadır. İnsanlar kendileriyle empati sağlandığında anlaşıldıklarını ve kendilerine değer verildiğini algılamaktadırlar. Başka insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilmek ise kişiye huzur vermekte ve kendisini iyi hissetmesini sağlamaktadır. Empati, yalnızca kendisiyle empati sağlanana faydası olan bir iletişim şekline ziyade; empatiyi sağlayan birey için de önem arz etmektedir. Empatik yetileri gelişmiş olan bireylerin çevresindeki bireyler tarafından sevilme ihtimalleri fazladır (Köksal ve Alisinanoğlu, 2000: 11).

Empati kavramı, son yıllarda psikolojide kullanılan, özellikle de danışma psikolojisinde de üzerinde en çok durulan, iletişimle ilgili kavramlardan biridir. Gerek psikolojik danışmada, gerekse psikoterapide empatinin vazgeçilmez bir unsur olması, genelde tüm psikologların özellikle de danışma psikologlarının ve psikoterapistlerin empati kurma eğilimine sahip olmalarını gerektirmektedir. Danışman-danışan ya da terapist-hasta ilişkisinin temel olarak iletişime dayalı olması ve iletişimin de tüm insanların günlük yaşamlarında zorunlu olarak kullanılmak durumunda buldukları bir süreç olması empatinin kritik önemine dikkat çekmektedir. Danışan-danışman ilişkisinde olduğu gibi, gerçekte tüm kişilerarası ilişkilerin temel özelliği etkili ve sürdürülebilir iletişimdir. Etkili bir iletişimde bulunabilmek için kişilerin en azından belli bir düzeyde empatik olmaları gerekmektedir (Pişkin, 1989: 775).

Empati kurmak, empati kuran kişiyi geliştirir, olgunlaştırır, daha fazla yardımsever yapar ve insanlarla yakın ilişkiler kurmasını kolaylaştırır. Bu nedenle, dinlemesiyle insanları anlayan ve değer veren insan, öyle bir güven ve anlayış ortamı oluşturur ki, bu ortam içinde herkes ona özlem duyar, onunla beraber olmak ve onu izlemek ister (Cüceloğlu, 2002: 138).

Empati ayrıca, bir başkasının içinde bulunduğu durumu anlamamıza yardımcı olur. Böylelikle, o kişiyle daha derin bir seviyede iletişim kurabilir ve o kişiyi daha net bir şekilde anlayabiliriz. Empatinin bir başka yönü de hoşgörüyü arttırmasıdır. Farklılıkları, iletişimi engelleyen yüksek ve kalın duvarları aşmamıza olanak sağlar, onları insanlığa ait birer zenginliğe dönüştürür (Altun, 2006: 25).

Empati kurabilme ve topluma uyum sağlama arasında çift yönlü bir ilişki vardır diyebiliriz. Çünkü insanlar, empati kurabildikleri için topluma uyumlu olabilecekleri gibi, topluma uyum sağladıkları için de empati kurma becerilerini ve ilgilerini geliştirirler. Fakat ilişkinin yönüne bakılmaksızın, empati ile çeşitli değişkenler arasında ilişki bulunuyor olması, empatinin günlük yaşamımızdaki yerini vurgulaması bakımından önemlidir (Dökmen, 2009: 172).

İKİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI

2.1. Stresin Tanımı

Latince bir sözcük olan stres, “Estrictia” kelimesinden gelmektedir. Zorlanma, gerilme ve baskı anlamına gelmektedir. 18. ve 19. asırda güç, baskı, zor gibi manalarda objelere, fertlere, organlara ya da ruhsal yapıya dair baskıyı ifade edebilmek amacı ile kullanılmıştır. Stres sözcüğü yalnızca etki tarafı ile değil, “ bütünlüğü koruma”, “ esas duruma dönebilmek adına çaba sarf etme” biçiminde etkiye tepki manasında da kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 304).

Stres, sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamına kadar, herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda neredeyse tüm insanların da yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre, her bireyin stres tanımlamasının değişik olduğu gibi, insanlarda gözlemlenmekte olan stres sebepleri, emareleri ve pozitif stres seviyeleri de birbirlerinden farklıdır. Bugün özellikle dünyadaki değişim hızının şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeylerden kaçınıyormuş gibi korku ve kuşkuyla hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir (Tutar, 2000: 201-202).

Stres; kalabalık, gürültü, sınavlar, mülakatlar, sevilen birisinin hastalığı ya da ölümü ve işin kaybedilmesi gibi çeşitli çevresel girdiler tarafından üretilir. Bununla birlikte stres her zaman kişinin dışındaki etkenlerden de kaynaklanmaz. Schermerhom’un görüşüne göre“Stres, fertlerin karşılaşmakta olduğu olağanüstü talepler, tehditler ve fırsatlar söz konusu olduğunda meydana gelen bir gerilim durumu”dur (Pertev, 2006: 3).

Stres, kişi vücutunda bulunan kimyasal bir proses olup , aynı zamanda vücudun dışarıdan gelmekte olan baskılara uyum sağlayabilmesinin olağan bir sonucudur (Gümüş, 1990: 321).

Stres, tüm fizyolojik, psikolojik ve de patolojik etmenlerin organizma üzerinde yapmış olduğu kaba ve de sert reaksiyondur (Can, 1992: 278). Becker'a göre stres; organizmanın çevresine uyum sağlayabilmek adına ödemek durumunda olduğu bedeldir. (Ertekin, 1993: 5)

Stres kişiler üzerine etkide bulunan ve onların davranış şekillerini, iş verimini, diğer insanlar ile olan ilişkilerini etkilemekte olan bir kavramdır (Eren, 1993: 223). Stres, sonucu önemli olan ve de en başından belli olmayan rastgele bir durum veya olgu ile alakalı bir fırsat, zorlama ya da bir istem karşısında kişinin yaşamakta olduğu dinamik bir olgudur (Tınaz, 2005: 35).

1981 yılında Menaghan ve Mullan, stresi kısa bir tümceyle özetlemişlerdir: “Stres organizmanın zararlı ortamlara tepkisidir.” Aynı yıl içinde Hause, stres kavramını şöyle tamamlamıştır: “Stres zararlı ortam ile karşı karşıya gelen organizmanın bu ortam ile başa çıkabilecek güçten yoksun olduğu zamanlarda ortaya çıkan istenmeyen ve zor bir durumdur.” 1984'teHann'ın tanımına göre stres “İnsanın içinde yaşamakta olduğu ortamı kötü olarak nitelendirmesi sonucu içinde bulunacağı durum” dur (Köknel, 1998: 39).

Stres kişinin esenliği ile huzuru için bir tehlike işareti ya da bir uyarı olarak algılanmakta olan ve de incelenen olaylara gösterilen flu fizyolojik ve psikolojik reaksiyon olarak da tanımlanabilir (Ertekin, 1993: 5). “Stres, insanın dengesini bozabilecek bütün unsurları kapsayan bir özelliğe sahiptir” (Güney, 2001: 514).

İnsanlar, en çok çalışma ortamında stresle karşılaşırılar. Stres; aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla veya çok az denetim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Lakin aynı stres ortamında bulunan tüm bireyler bu stresli durumda aynı reaksiyonu vermemektedirler. İş başarma motivasyonu yüksek olan bir kişiyi iş ile ilgili kabul edilebilir bir gerilim

seviyesi motive ederken, aynı durum diğer bir bireyin saldırganlık veya iş yapmaktan kaçma gibi tepkiler göstermesine neden olabilir(Akgemici, 2001: 302).

Meslek stresi bireyi normal işlevlerden saptırmakta olan psikolojik ya da fiziksel davranışlarını değiştiren iş ile alakalı etmenlerin neticesinde meydana gelen psikolojik bir durumdur (Işıkhan, 2004: 73). Bir başka tanıma göre örgütsel stres işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları veya gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplar olarak tanımlanmıştır (Koç ve Yeğen, 2002: 1).

Gerçekte stres iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın ya da başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etkenler ve koşullara göre dengesinin bozulduğu bir durumu ifade etmektedir. Bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülmektedir. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etkenleri (stresör) kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel (travma, sıcak, soğuk, vb.) ve psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, iş sorunları, vb.) içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1996: 264).

2.2. Stres Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bilim dünyasında stres kelimesi, ilk defa 17. asırda "elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi" açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır. Thomas Young adlı bir başka fizikçi bunu, yüzyıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young'a göre stres, "maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir". Madde kendi üzerinde uygulanan dış güce, sahip olduğu direnç oranında tepki göstermektedir(Tutar, 2003: 203).

İlk önce fizik ile mühendislik bilimlerinde ismi geçmeye başlayan, sonrasında ise tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine girmiş olan stres, endüstri toplumlarındaki ivedi değişimlerin bireyler üzerinde yaratmış olduğu etkiler sebebi ile ilgi odağına gelmiş gelmiş bir konudur (Torun, 1997: 43).

Stres ilk kez tıp alanında, 1842 yılında İngiliz hekim Thomas Curling; ciddi bir yanık olayında, 1867'deysecerrah Albert Billreth; mühim bir cerrahi müdahalenin ardından, hastaların benzer reaksiyonlar vermiş olduğu hususuna dikkat çekmişlerdir.

Psikoloji alanında stresle ilgili çalımsalar 1950'li yıllardan başlayarak hız kazanmıştır. İlk olarak Amerikan Psikoloji Derneği yıllık raporlarında strese yer vermeye başlamıştır.

2.3. Stresle Karıştırılan Kavramlar

Değişik şekillerde tanımlanan stres kavramının, çeşitli araştırmalarda ve günlük hayatta sıklıkla benzer kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavramlar kaygı, engellenme ve çatışma gibi aslında stresin nedeni veya sonucu olarak ele alınan kavramlardır.

Engellenme (Frustration): Arzu edilen bir amaca doğru ilerleme durdurulduğunda ya da geciktirildiğinde engellenme meydana gelir. Bu engeller hem içsel hem de dışsal olabilir. Dışsal engeller; cinsiyet ayrımı, kuraklık, trafik sıkışıklığı veya başka insanlardan kaynaklanan engellemeler olabilir. İçsel engellemelere örnek olarak ise bireyin yeteneklerini aşan hedefleri verilebilir (Atkinson, 1995: 571).

Engellenme, belli bir amaca yönelik davranışın ferdi, fiziki, toplumsal ya da kültürel sebeplerle engellendiği durumlarda ortaya çıkan bir duygudur (Tolan, 1975: 361).

Kaygı: Genel olarak olumsuz duyguların yaşanmış olduğu durumlar kaygının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Kaygıya ait belirtiler, kaygıyı oluşturan dış koşullardan onu yaratan kişiye doğru yaklaştıkça ağırlaşmaktadır. Duruma bağlı kaygı o koşullar içinde yaşanır ve kişiyi zorlayan durumun bitişi ile birlikte kaygıya ilişkin belirtiler de ortadan kalkmaktadır. Halbuki sürekli kaygı, kişiye ait bir nitelik olarak var olmakta ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber hayatın bütünü kapsamaktadır. Böyle bir kişide gerçek tehlike ile uyuşmayan tepkiler ortaya

çıkılmaktadır. “Kaygılı olduğu söylenmekte olan bir bireydeki ortak bedensel reaksiyonlar, hızlı kalp atışları, titreme (özellikle bacaklarda), ağızda kuruluk, kısık ses, aşırı terleme ve bazen buna eşlik eden idrarı tutamama olarak ortaya çıkmaktadır” (Baltaş ve Baltaş, 1996: 122).

Ünlü(1995) ise, kaygının; üzüntü, sıkıntı, korku, başarısızlık duygusu, acizlik, yargılanma gibi heyecanların birini veya bir çoğunu içerdiğini, kaygı duygusunun ortaya çıkmasına yol açan nedenlerin ise, desteğin çekilmesi, olumsuz bir sonuç beklemek, iç çeliksi ve belirsizlik gibi faktörler olduğunu belirtmektedir.

Stres koşullarının ortaya çıkması durumluk kaygı seviyesinde önemli yükselmelere neden olurken, koşulların değişmesi ve stresin ortadan kalkması bu seviyenin düşmesine neden olmaktadır. Sürekli olarak kaygı duyan bireylerde ise koşulların değişmesi sürekli kaygı düzeyini etkilemez (Artan,1986: 57).

Çatışma: Çatışma, insanlar açısından hem fizyolojik, hem de sosyo psikolojik gereksinimlerin tatmin edilmesine engel olan sıkıntıların oluşturduğu bir gerginlik halidir (Eren, 1993:398). Genel olarak her karşı koyuş ve karşılıklı olumsuz ilişki çatışma anlamına gelebilmektedir. Aynı zamanda oluşan karşıt ihtiyaçlardan kaynaklanan çatışma, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda da fert ve grubun bir davranış alternatifini seçmekte güçlüğe uğraması şeklinde anlaşılabilir (Kolasa, 1987: 550).

İnsanın ihtiyaçları, sürekli olarak gelişir ve çoğalır. Bu çok sayıda ihtiyaçların karşılanması çerçevesinde belirli derecede çatışma zaman zaman yaşanır. Ortalama her insan, şu üç tip çatışmaya maruz kalabilir.

- a)Yaklaşma-Yaklaşma çatışması
- b)Kaçınma-Kaçınma Çatışması
- c)Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Birinci durum aynı anda iki ihtiyaca ilgi duyması halidir. İkinci durumda, aynı anda iki nesneden veya durumdan kaçınma ve bunlardan uzak kalma hali söz

konusudur. Üçüncü durumda ise, aynı anda hem istenmesi hem de istenmemesi gibi bir durum söz konusu olmaktadır (Eroğlu, 1996: 52).

2.4. Stresin Belirtileri

Cüceloglu (Cüceloglu, 1992: 270-272) stresin ortaya çıkışını, ünlü stres uzmanı Selye'den yararlanarak aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır: Stres üç dönemli bir süreç olarak ortaya çıkar.

2.4.1. Stresin Ortaya Çıkış Aşamaları

- “İlk dönem “Alarm Tepkisi” adını alır. Alarm safhasında birey strese yol açan dış uyarıcılardan herhangi birini stres yapıcı bir faktör olarak algılar. Kişi bedenen veya ruhen sınırlarının zorlandığını hisseder ve uyarımdan kaçarak veya onunla mücadele ederek yeniden denge durumuna dönmeye çalışır. Birey bu dönemde birçok fizyolojik değişiklikler yaşar ve bu uyarıyla başa çıkabileceğinden emin olmaz. Bu dönemde otonom sinir sistemi gayet faal bir duruma geçer. Salgı bezlerini uyararak, kana bol miktarda adrenalin ve onun etkisi altında ortaya çıkan diğer biyokimyasal maddeleri pompalar. Salgıların etkisi altındaki vücut alarm durumuna geçer ve ortaya çıkacak acil durumlarla uğraşmaya hazırlanır. Stres veren uyarıcı veya ortam devam ederse, ikinci dönem ortaya çıkar.
- İkinci basamağa “Direnç Dönemi” adı verilir. Bu dönemde, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırır. Stresli ortama bir türlü uyum sağlar ve kandaki biyokimyasal maddeleri geri çeker. Organizma sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimi verir. Ne var ki, gerçekte organizma yorulmaktadır ve içten içe direncini kaybetmektedir. Direniş döneminde birey fiziksel ve duygusal enerjisini harekete geçirerek strese neden olan uyarıcının olumsuz etkilerini karşı çıkmaya çalışır. Bu dönemde organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve ruhsal belirtiler ortadan kalkar. Bireyin strese neden olan uyarıyla başarılı bir şekilde baş edebilirse tükenme safhası ortaya çıkmaz.

- Ancak uyarıcının çok şiddetli olması ve bireyin uzun süre bu uyarıcıya maruz kaldığı durumlarda tükenme dönemi ortaya çıkacak yıkım ve bitkinlik yaşanacaktır. Üçüncü basamağı oluşturan “Tükenme Döneminde” beden, artık stresin baskısına dayanamaz, direncini kaybeder, ilk alarm dönemindeki bazı belirtiler geri döner, hastalıklar ortaya çıkmaya başlar ve bu hastalıklardan bazıları ölümle sonuçlanabilir. Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme aşamasına gelinir. Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları çıkar” şeklinde stres uzmanı Selye’den faydalanarak Cüceloğlu ortaya koymuştur (Baltaş ve Baltaş,1997: 27).”

Stres birey üzerinde psikolojik farklılaşmalar yaratabildiği gibi, fizyolojik reaksiyonlarla da kendisini belli etmektedir. Bu belirtiler çoğu zaman aleni bir şekilde görülebilir niteliktedirler ve aşağıda saydığımız belirtiler görüldüğü takdirde tehlike başlamış denilebilir.

2.4.2. Tehlike Evresinde Görülebilecek Stres Belirtileri

Araştırmacılara göre tehlike evresinde en çok görülen belirtiler şunlardır:

1. Kalp atışının ve solunumun hızlanması
2. Kan şekerinin yükselmesi
3. Kasların gerginliğinin artması, kasılma ve eklem ağrıları
4. Ağızda ve boğazda kuruluk
5. Bitkinlik
6. İştahsızlık ve zayıflama
7. Çok fazla yemek yeme isteği
8. Bas ağrısı, baş dönmesi
9. Dururken, otururken, yürürken, dengesizlik, sallanma
10. Ellerde ve ayaklarda terleme
11. Uykusuzluk, aşırı uyku, dengesiz uyku
12. Uykuda diş gıcırdatma, konuşma
13. Korkulu rüyalar görme, korkarak uyanma, uykuda yürüme

14. Mide, bağırsak, sindirim bozukluğu
15. Bulantı, kusma, ishal
16. Konuşma güçlüğü, az ya da çok konuşma
17. Gürültüye ve sese duyarlılık (Şimşek, 1998: 296).

2.4.3. Fiziksel Tepkiler

Aşağıda belirtilen hastalıklar strese bağlı fizyolojik kökenli rahatsızlıklardır (Kirel, 1994: 48):

1. Solunum sistemi hastalıkları: Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım,
2. Sindirim sistemi hastalıkları: İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar,
3. Üreme sistemi hastalıkları: Üreme organlarında oluşan çeşitli hastalıklar,
4. İç salgı bezi hastalıklar: Hipertiroid, şeker hastalığı,
5. Deri hastalıkları: Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi,
6. Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları: Çarpıntı, kalp atışlarındaki düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hipertansiyon,
7. Hareket sistemi hastalıkları ve migren: Kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar, migren, kronik baş ağrıları.

Yapılan araştırmalarda stres belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü belirlenmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Stres, kan basıncını artırır. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir stres olayıdır. Çünkü stres, çok derin ve şiddetli bir etkiyle kan basıncını arttırmaktadır (Güney, 2000: 451).

2.4.4. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal stres belirtileri, genellikle dışarıdan gözlenebilen ve çalışanların davranışlarına yansıyan belirtilerdir. Stresli durumlar çoğu zaman kişiye fazla düşünme

süresi bırakmaz. Acil olarak karar verme gereği vardır. Bu karar genellikle eğitim ve tecrübeye dayalı olarak verilir. Davranışsal tepkiler yoğun veya olumsuz stres yaşanmasının temelini oluşturur (Öztop, 2000: 42).

Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri vardır. Uykusuzluk veya uyuma isteği (stresli kişi stresten uzaklaşmak için uyumayı tercih edebilir), iştahsızlık, aşırı yeme, konuşma bozuklukları, sigara veya alkol kullanımındaki artış, kazalara ve de saldırgan davranışlara sebep olabilmektedir.

Uykusuzluk: Uyku bozuklukları, ilk ortaya çıkan stres belirtilerindedir ve bireylerin en çok yakındıkları belirtilerin başında yer alır. Nedeni her ne olursa olsun bireyin ruh sağlığındaki en ufak dalgalanma bile kendisini uyku düzenindeki bir bozukluk ile ortaya koymaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1993: 128) Bir başka uyku bozukluğu ise, uzun süre uyuduğu halde kişinin sabah dinlenmiş olarak uyanamamasıdır. (Rathus ve Nevid: 1986: 260)

Yemede Artış: Aşırı yemek yeme biçimindeki davranışlar bir stres belirtisi olduğu gibi aynı zamanda stresten kaçış yoludur. Birey, gerilime tepki olarak gösterdiği tüm davranışlarında bilinçsiz olarak, bütünüyle güzel bir duyguyu gerilim duygusunun yerine geçirmektedir. Yemede artış da böyle bir davranış biçimidir. İlgisini güzel lezzet ve haz verici yeme duygusu üzerinde odaklaştırır Çok yemek yemenin stresten kurtulmanın bir yolu olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi, bir şeyler yemenin dikkati dağıtmasıdır. Eller, beyin ve ağız yemekle uğraşırken sorunlar için endişelenmek ve düşünmeye zaman harcanmaz. İkincisi, yemenin hipotalamus ve zihin üzerinde yatıştırıcı etki yaratmasıdır. Yemenin hipotalamus üzerinde etkisi iki şekilde görülür. Birincisi, kandaki şeker düzeyini yükseltir. Şeker düzeyi yüksekse hipotalamus kapanır. İkincisi ise, ağza yiyecek alma ve çiğneme hipotalamus üzerinde men edici etki yapar. Buna temel etken denir ve yalnızca yenilen şeyin farkında olunur. Bu farkında olma durumu; gerçek bir yatıştırıcı etki yapar. Çoğu insan dikkatini sorunlarını uzaklaştırmak için aşırı yeme eğilimine girer ve böylece stres kaynaklarına ilişkin mutsuz duygulardan kurtulur. (Roger, 1983: 107)

Konuşma Güçlükleri: Yapılan araştırmalar, stresin bireylerin konuşmasında biçimi ve içerik üzerinde değişiklikler meydana getirdiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar kısaca; kekeleme, konuşma güçlüğü, sözcüklerin yuvarlanması, sözcüklerin tekrarı ve uzun duraklamalardır. Bunların yanı sıra konuşma sırasında anlamsız sesler çıkarma, cümle yapısının değişmesi, duygulanım yükü fazla olan sözcüklerin sıkça kullanılması, sık sık cümleye yeniden başlayıp düzeltme girişimleri, konuşmaya başlarken ve konuşma süresince duraksama ve kararsızlık, kimi sözcüklerin unutulması, yanlış kullanılması, dil sürçmeleri gibi içerik bozulmaları da görülür (Köknel, 1988: 351-352).

Alkol alma eğilimi stresin en çok görülen davranışsal nihayetidir. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru ve geçici bir rahatlık yaratan alkol, zamanla alışkanlık haline gelerek dozajı arttırılmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu için de söz konusudur. Stresin çok görülen ikinci davranışsal sonucu ise kişilerin dikkat ve uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır (Işıkhan, 2004: 54).

2.4.5. Psikolojik Stres Belirtileri

Psikolojik belirtiler olarak gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma, endişe, yetersizlik duygusu ile yersiz telaşı sayılabilmektedir. Strese giren kimsede kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginlik kendisi stres oluşturabildiği gibi stresinde bir sonucudur. Stresli kişiler çevresinde bulunan insanlara karşı sözel ve fiziksel olarak zarar verebilirler. Stres içindeki birey, sıkıntılarının çoğunu aile ve iş çevresine yansıtmaktadırlar. Geçimsiz olma stres sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Çalışma ortamlarında sergilenen saldırgan ve öfkeli davranışlar, bireyin geçimsiz olmasına, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına neden olabilmektedir. Strese giren kişi kendini çevresinden ve toplumdaki soyutlayarak kendisine bir emniyet ağı oluşturur. Bu durum da bireyin toplumsal destek ve paylaşım olanaklarını ortadan kaldırır. Kişinin aniden içine kapanması, diğer kişilerden uzaklaşması bir stres göstergesidir (Sızan,2006: 38).

Psikolojik stres belirtileri Arthur Rowshan (Rowshan 1998: 18) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

1. Duyguların sık sık değişmesi
2. Huzursuzluk duyulması
3. Kızgınlık
4. Depresyon
5. Üzüntü
6. Soğukluk
7. Sık sık kabus görme
8. Sakinleşememe
9. Ümitsizlik duygusu
10. Aşırı ağlama
11. Sinirsel gülme krizleri
12. Heyecan duymama
13. Hastalık kuruntusu vb.

2.5. Stres Türleri

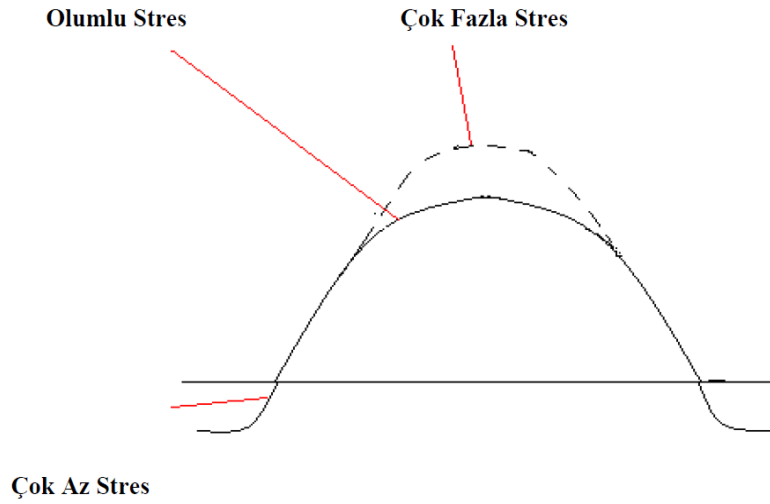
2.5.1. Olumlu ve Olumsuz Stresler

Genel kanının aksine stres her daim kötü bir olgu değildir, o yaşamımıza renk katmakta olan faal bir güdeleyici olabilmektedir. Çünkü stres, vücudun içinde oluşan bir takım değişiklerle ortaya çıkan bir olgudur. “Organizmanın oluşmasıyla birlikte vardır ve stresin yokluğu ölüm demektir” (Artan, 1986: 52).

Stresli anlarda kişilerin daha üretken oldukları ve bu zorlamaların çalışmak, üretmek konusunda kişileri harekete geçirdiği bilinmektedir. Demek ki stres insan için her zaman zararlı bir durum değildir. Bu zorlama, fiziki koşulların insanı bedensel olarak zorlamasından, doğa güçlerine ve beynin güçlerine ulaşmak, bunları tanımak merakıyla oluşacak zihinsel zorlamalara kadar uzanır. Bu anlamıyla stres, bireyi ileriye götürücüdür (Çakmur, 1993: 22-23).

Selye (1974) ve Klarreich (1990)'e göre de stres her daim zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir olgu olarak görülmemelidir. Terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylarda yaşananlar olumlu stres (eustress); ölüm, işsizlik, mesleğinde ilerleme gösterememe gibi engellemeler ve kayıplarla ilgili olaylar da olumsuz stres (distress) kategorisinde toplanabilir. Olumlu stresler bireyi güdüleyici ve teşvik edici bir rol oynarlar (Yiğit, 2000: 10).

Hepimizin rahat çalıştığı ve en verimli olduğumuz bir "olumlu stres" düzeyi vardır. Stresle başa çıkmanın en temel koşulu bu "olumlu" düzeyin üstüne çıktığımız veya altına düştüğümüz anları ve durumları fark etmedir. Uzmanlar biraz stresin hepimiz için gerekli, hatta yararlı olduğu konusunda görüş birliği içindedirler(Şahin, 1998: 21). Bu kapsamda yoğun stresin etkilerini azaltmak ve olumlu stresin etkilerini arttırmak için kişisel özelliklerin iyi bilinmesi gerekir (Ceylan,1997: 105).



Şekil 3. Olumlu Stres Düzeyi

Kaynak: Şahin N. H.: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 3.Basım, No:2, s:21, Ankara, 1998

Stresin nasıl kontrol edilebileceği öğrenilip içinde bulunulan durumun ihtiyaçlarına göre bu seviyeyi aşağıya ya da yukarıya çekerek yüksek performans

seviyesi korunabilir. Aynı zamanda, kontrol dışındaki olayların streste artışlara neden olacağı göz önünde tutularak bunlardan korunmaya dikkat edilmelidir. Bunu yapabilmek için de stres baskısını dengede tutmak gerekir (Boyacıoğlu, 2001: 26).

Orta düzeye kadar olan stres seviyesi performansı arttırmasına rağmen aşırı yüksek stres bir bireyin fiziksel ve moral sistemlerini çok yükleyebilmesinin yanında onları bozabilmektedir. İnsanlar aşırı stresten dolayı hastalık çeker gibi ızdırap çekebilmektedir. Yıkıcı stres, iş görenlerin ve örgütlerin işlerini yerine getirememesine yol açar. Orta düzeyde stresin verimliliği arttırmasına karşılık, aşırı düzeydeki stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar ve aşırı yüklenmesine neden olur. Yoğun stres çalışanlarda, devamsızlık, devir, hata yapma, iş kazalarında artış, doyumsuzluk ve performans düşüklüğü gibi tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur (Pehlivan, 1995: 60). Çok fazla stres; fiziksel ve zihinsel sistemi bozar, devamsızlık, iş görememe, hata, kaza, doyumsuzluk ve performans düşüklüğü gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Stresle başarılı bir biçimde yaşamak için yaşamımızdaki stres kaynaklarını, bunlara karşı bedensel ve duygusal yanıtlarımızın mantıklı ve yararlı mı yoksa kontrol sağlamamızı ve stresle baş etmemizi engelleyici mi olduğunu bilmemiz gerekir (Wilkinson, 2005: 1-3).

2.6. Stres Araştırmaları

Melendez ve Guzman (1983), 17 fakülteadaki 1957 öğretim elemanının stres kaynaklarını araştırmışlardır. Bu yazarlar öğretim elemanlarının stres kaynaklarını üç grupta toplamışlardır: Meslekle ilgili stres, öğrenciler ve yönetimle ilgili sorunlar. Öğretim üyelerinin en mühim üç stres kaynağı olarak öğretim elemanı apatisi, öğrenci apatisi ve iş yükü bulunmuştur. Öte yandan Eckert ve William(1972), rutin görevler, uzun saatler, kötü imkânlar, öğretim elemanlarının fakülte içi ilişkilerinin azlığı, yönetsel sorunları, en önemli stres kaynakları olarak tespit etmişlerdir (Balcı, 2000: 44).

Öğretim elamanları üzerinde yapılan bir başka araştırmada da (Hollan ve Gemmill 1976), kadın öğretim elemanlarının erkek meslektaşlarından karar sürecine

katılma, iş stresi, işe sarılma ve toplam iş doyumu bakımından farklılık gösterip göstermedikleri saptanmak istenmiştir. Sonuçta kadın öğretim elemanlarının karar sürecine daha aza katıldıkları, daha az işe sarıldıkları, daha çok toplam iş doyumu yasadıkları bulunmuştur. Bunların nedenleri olarak cinslerin sosyalleşme farklılıkları, cinsiyet ayrımı ve rollerin çokluğu gösterilmiştir(Balci, 2000: 45).

Menon ve Akhilesh (1994) yönetici stresini, yöneticilerin çalıştıkları birimler açısından incelemiştir. Çalışma, büyük bir fabrikada 128 yönetici üzerinde yürütülmüştür. Yaşları 31-53 arasında değişen, hepsi evli ve çalışmıştır. İş tecrübeleri 5 ve 33 yılları arasındadır. Çalışmanın sonucunda stres kaynaklarının birimlere göre değiştiği ancak stres kaynaklarının yaşa, hiyerarşik duruma ve fabrikada çalışma süresine bağlı olmadığı tespit edilmiştir.

Dağ (1990) "Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri" adlı araştırmasında başa çıkma stratejisi ile psikopatoloji arasında anlamlı bir negatif korelasyon bulmuştur. Yine kontrol odağı ve başa çıkma stratejileri arasında da anlamlı negatif korelasyon bulunduğu da saptanmıştır.

Gülner(1999) tarafından yapılan çalışmada, stresin ne olduğu ve çalışma hayatı ve motivasyon ile bağlantısına değinilmiş, stresin modern yönetim yaklaşımları ile ilişkisi tartışılmıştır. Ayrıca çalışmada stresin etkisiz hale getirilmesi için yönetim teknikleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın teorik bulgularını desteklemesi amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması sonucunda örneklem grubunun stres yönetimi tekniklerinin, araştırmacı tarafından değinilen yönetim teknikleriyle benzeştiği saptanmıştır.

Eren (1998) tarafından yapılan çalışmada işe, işten kaynaklanan stresin çalışanlarda kişisel ve örgütsel bir takım etkiler yaptığı belirlenmiştir. Stresin fizyolojik olarak baş ağrısı ve aşırı sinirliliğe neden olduğu belirlenmiştir. Psikolojik olarak işe çalışanlarda gerginlik ve yorgunluğa neden olduğu saptanmıştır. Davranışsal sonuçlar olarak işe çalışanların tamamına yakınında sigara bağımlılığı olduğu gözlenmiştir.

2.7. Örgütsel Stres

İş hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli gruplara dahil olmaktadır. Bu süreçlerde işgörenin güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu kavram “iş stresi” veya “mesleki stres” olarak da adlandırılmaktadır. (Pehlivan, 1995: 11)

Örgütsel stresi; “Organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi” olarak tanımlamak mümkündür. (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154)

2.7.1. Örgütsel Stres Yaratan Faktörler

2.7.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, işgörenlerin iş ortamında yaşamakta oldukları stresin şiddetini oldukça etkilemektedir. Stres yaratan her faktör, herkesi aynı oranda etkilemez. İş ortamında kişinin sağlığına etki edecek düzeydeki bir stres kaynağı, aynı ortamda çalışan iş arkadaşı için o kadar da etkili olmayabilir. (Tınaz, 2005: 37)

2.7.1.1.1. Kişilik Yapısı

Streste kişilik oldukça önemli bir unsurdur. Stresten etkilenme ihtimali, kişilikten kişiliğe değişiklik göstermektedir. Bazı bireyler strese karşı çok daha dayanıklı iken bazıları stres anında oldukça fazla yıpranmaktadır. (Silah, 2000: 6)

2.7.1.1.2. İş deneyimi

Deneyim bir stres azaltma kaynağıdır. Belirsizlik ve yenilgi kaygısı yerini tecrübeye bıraktığı için strese dayanabilme özelliği gelişmektedir. Sorunların üstesinden

gelme yeteneği gelişen bireyin örgütsel stres yaşama ihtimali de azalmaktadır. (Can, 2005: 369)

2.7.1.1.3. Yaşam değişim oranı

Kişinin renkli ya da durağan bir hayatının olması onun iş hayatındaki duruşunu da etkilemektedir. Kişinin hayatındaki en ufak bir değişikliğin dahi ileri seviyede strese neden olabileceği araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Stres yaratan olayların etkisi genel olarak birkaç yıl sonra etkisini göstermektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 193)

2.7.1.2. Örgütsel Faktörler

İş stresi ile alakalı birden fazla tanım ve buna yönelik birden fazla tartışma olmasına rağmen, bireylerin çevreyle olan ilişkileri şeklinde tanımlanıp, bireysel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye aşırı derecede psikolojik veya fiziksel baskı yükleyen, dış çevre, olayların sonucunda gösterilen tepki de stres olarak tanımlanabilir. Diğer bir bakış açısıyla iş stresi, bireylerin buldukları iş ortamından doğan ve bireylerin kendilerine ait alışkınlıklarında değişiklikler getiren bir durum olarak da tanımlanabilir. Kişi için stres bir gerçek, işletme yönetimi açısından ise gerekli olduğu kadar önlenmesi de gereken bir sonuçtur. Alınacak bireysel önlemler ve yapılacak örgütsel düzenlemelerle stresin iş gören üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak gerekir (Erdoğan, 1996: 327).

İş hayatı, bireyin çalışırken geçirdiği zamanı fazlasıyla aşan ve bireyin hayatının her alanına yayılan bir öneme sahiptir. Bireyin yaptığı iş, onun sosyal statüsünü, yaşamından aldığı zevki ve yakınlarına sağladığı olanakları belirler. (Baltaş ve Baltaş, 1993: 73). Her örgüt yapılan işe, kullanılan teknolojiye, çevresel faktörlere, çalışanların tecrübelerine, örgüt içi gruplaşmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etkenlere göre stres kaynakları geliştirir (Ertekin, 1993: 146).

Stresli iş hayatı, bireyin duygusal yönden stresli olmalarına, diğer çalışanlarla arasında uyumsuzluk ve geçinememe gibi özelliklere yol açar. Bu nedenle stres yükü fazla oranlarda şu davranışsal özellikler daha çok görülür (Güney, 2000: 431):

1. Telaşlanma,
2. Mutlu olma davranışı sergileyememe,
3. Kararlara katılmama,
4. Sabırsızlanma,
5. Alıngan olma,
6. Sürekli eleştirme,
7. Yapıcı öneriler sunmada zorlanma,
8. İnisiyatif kullanmada zorlanma,
9. Uzun süre çalışmama,
10. Empati becerisi sergileyememe,
11. Unutkanlık.

Örgütsel stres, bireyin kaynakları ile istekler arasındaki dengenin korunmasını gerektirir. Herhangi bir işyerinde görevin niteliğinden, iş çevresinden veya işle ilgili olarak üst, ast, iş arkadaşlarıyla bulunulan ilişkilerden dolayı stres ortaya çıkabilir. İşle ilgili stres etmenleri, açıkça yoğun bir stres gücüne sahiptir. Yüksek veya düşük derecede görevlendirmeler, rol belirsizliği veya çatışmaları, kişiler arası uyumsuzluk stres yaratabilir (Sızan, 2006: 53).

2.7.1.3. Genel Çevresel Faktörler

Dış etkenler de stresin oluşmasında rol oynamaktadırlar. Çalışılan mekanın temizliği, gürültü ve aydınlatma gibi faktörler kişinin iş yaparken içinde bulunduğu ruh halini değiştirebilmektedir.

2.7.1.4. İşin Yapısına İlişkin Faktörler

2.7.1.4.1. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma

Bireylerin iş yükü, standartların üzerinde olduğu zaman, bu durumu aşırı iş yükü şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu, 2006: 429). Aşırı iş yükü, kısıtlı zaman içerisinde işi bitirme zorunluluğu ya da bireylerin yaptıkları işe göre yeterli olmaması anlamındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 190).

Aşırı iş yükü, iki gruba ayrılır. Birincisi niceliksel iş yükü; diğeri ise niteliksel iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, çalışanın yapacağı iş için zamanın dar olması ve kendisini psikolojik baskı altında hissetmesi, ayrıca yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziksel şartlarının ağır ve yorucu olması, gerçekçi olmayan teslimat tarihleri, uygun dinlenme aralarının olmaması şeklinde açıklanabilir. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile çalışanın sahip olduğu nitelikler arasında farklılıklar olmasıdır. Bu nedenle, işgören işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecek ve bütün bunlar bireyin stresle karşı karşıya gelmesine sebep olacaktır. Bu durum onların ailelerine ayırdıkları zamanın azalmasına, kendilerine dinlenmek ve hobileri için ayırdıkları zamanın daralmasına veya böyle bir zaman kalmamasına ve kişilerin çalışan bir makineye dönmelerine sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1993: 88).

2.7.1.4.2. İşin Niteliği

Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 191). Kişiye göre zor olan veya ulaşılmaması, gerçekleştirilmesi aşırı güçlüklerle bağlı olan işler stres faktörü durumundadır (Erdoğan, 1996: 289).

Çalışanların rolleri yaşadıkları stresin derecesi üzerinde önemli etki yaratmaktadır. Genellikle yüksek stresli işlerde çalışanların, işleri üzerinde kontrolleri düşük olup, acımasız bir zaman baskısı altında çalıştıkları söylenebilir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 223). Araştırmalar, beşeri kaynakları yöneten kişilerin,

fiziksel kaynakları yönetenlere nazaran daha fazla stres altında olduklarını göstermiştir (Budak, Budak, 2004, s.577). Burada, stresin genel belirtilerinden bir tanesinin bireyin çalışmakta olduğu mesleğin yapısının oluşturduğu sonucuna varılabilir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 223).

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken görülen tehlikelerdir. Bazı sektörlerde tehlike düzeyi ya en alt seviyededir ya da tehlike düzeyi hiç yoktur. Bazı sektörlerde ise, iş kazası olma ihtimali çok yüksektir. Örneğin; madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Çalışanların iş kazaları ile karşılaşma ihtimalleri çok düşük olsa bile, bu durum çalışanları stres ve gerginliğin içerisine sokar. Tehlike unsurunu barındıran işlerde çalışanlar, sürekli korku ve gerilim içerisinde olduklarından bütün konsantrasyonunu işe vermek zorundadırlar. (Eroğlu, 2006: 431-432)

Çalışanların iş esnasında başka şeyler düşünmeden, aşırı dikkatli olmaları ise yaptığı işle alakalı bıkkınlık ve kendisi ile alakalı fiziksel ve mental yorgunluk yaratır. Çalışanların iş hayatları dışında yaşadıkları sorunlar yüzünden sürekli dikkatli olmaları mümkün değildir. (Koçel, 2003)

2.7.1.4.3. Meslek Hastalıkları

İş yerinde işçinin sağlığını hemen tehlikeye sokan (kaza, düşme, yaralanma, vb.) ve ölüme neden olabilen zararlı etkenlerden başka uzun süre sakatlıklara yol açan etkenler de bulunabilir. İşçilerin çalışmaları sırasında karşılaştıkları, üretimden kaynaklanan çeşitli etmenlerle iyilik hallerinin bozulması hali meslek hastalığı olarak nitelendirilmektedir. Meslek hastalığının iş kazalarından farkı; hastalığın ortaya çıkışının ve seyrinin ilerleyici olması ve başlangıç tarihinin kesin olarak bilinmemesidir. Fakat ilerlemiş olan meslek hastalığı iş kazalarına benzer (yoğun toksik buhar ve gazların şiddetli etkisiyle oluşan olay gibi) (Aldemir, Ataoğlu, 2004: 261)

2.7.1.5. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütsel yapı ve yönetim yapısına ilişkin faktörler arasında örgütsel yapı ve iklim, rol davranışları, örgüt içi etkileşim ve iletişim, örgütteki değişim ve yeniliklerin yarattığı belirsizlik, örgüt içi performans değerlendirme ve terfi politikaları, kariyer geliştirme uygulamaları ve örgüt içi fiziksel koşullara ilişkin faktörler sayılabilir.

2.7.1.5.1. Örgütsel Yapı ve İklim

Örgütün amaçlarının ve yöntemlerinin yeteri kadar şeffaf olmaması, statü gereği çekişmeler, baskı, sıkı denetim, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, bazı alınan kararlara katılmama gibi unsurlar örgütsel stres açısından önemli faktörler arasında yer almaktadır (Özalp ve Kirel, 2001: 221).

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış Bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici önderlik ve çalışanların özerklik eğilimine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık, ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, birey için önemli örgütsel stres kaynaklarıdır. Örgütsel ortamlar dinamiktir ve yönetsel anlayış bu dinamizme uygun bir esneklik göstermelidir (Tutar, 2000: 252).

Örgüt yapısındaki bozukluklar, işi görececek elemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzlukları olarak algılanmaktadır. Bu durumda başarı düzeyi düşmesi bekleneceği için, hem çalışanların hem de yöneticilerin stresleri artmaktadır. Bu da örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine ve dolayısıyla motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Örgütsel stresi en fazla arttıran

hususun organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimi olduğu belirtilmektedir (Eren, 2001: 295-296).

İşletmedeki grup ilişkilerinin yetersizliğinin yarattığı etkilere dönük çalımsalar çok bilinen Hawthorne araştırmalarıyla değişik boyutlarıyla ortaya konmuştur. Eğer iş görenlere yapılan organizasyon nedeniyle yeterli beraberlik verilmezse, yöneticiler uygulamalarıyla ilişkileri kısıtlarsa çalışanların bazıları stresli bir yapıyı yaşayacaklardır. Orta kademe yöneticilerinin desteği çalışanların ihtiyaç duyduğu bir destekleme yöntemidir. Yöneticilerin olumlu ya da olumsuz fark etmeksizin paylaştığı her şey çalışanların motive olmasını sağlar. Bu durumdan yoksun olan çalışanlar ise, kendilerini yalnız hissetmekte ve yöneticilerden destek alamadıkları için strese girmektedirler. (Erdoğan, 1996: 292). Çalışma ortamındaki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır çünkü çalışma ortamı, insanların birbirleriyle olan etkileşimleri onları hem olumlu hem olumsuz yönde etkiler. İş yaşamlarında ilişkilerini iyi düzenlemeyen kişiler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açar.

İş ortamındaki huzurun, çalışanlar için özellikle de örgütlerin alt düzeylerinde yer alan bireyler için çok önemli olduğunu Hawthorne araştırması ile doğrulamıştır. Eğer çalışanların birbirleriyle ilişkileri kısıtlanır veya engellenirse yani grup içi ilişkiler yasaklanırsa, çalışma ortamı stresli bir hale dönüştürülmüş olur.

2.7.1.5.2. Rol Davranışları

Örgüt içerisinde bir kişiden veya diğer çalışanlardan, yöneticilerden vs... beklenen davranışların tamamına “rol davranışları” denir. Örgütteki rol davranışları iş hayatından kaynaklanan stresin nedenlerinden biridir (Eroğlu, 2006: 430). Rol davranışlarından ortaya çıkan stresin nedenleri rol çatışmaları ve rol belirsizliği olarak 2 grupta ele alınabilir.

2.7.1.5.2.1. Rol Çatışması

“Rol çatışması, örgüt içerisinde, üst kademeyle alt kademe arasından gelen emirlerin uygulanmasında yaşanan bir durumdur” (Baltaş,1997: 88).

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Çalışanların aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme durumunda kalması ve bu rollerden birine diğerine göre daha çok sahip çıkması, üstlenilen rol ile bireyin karakteristik özelliklerinin uyuşmaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir (Erdoğan, 1994: 89).

Rolün gerektirdiği davranışlar, hem rolün kendisinden hem bireyin kişiliğinden etkilenir. Kişinin davranış tarzı, rolünden beklenen davranış örüntüsü ile uyum içinde olmayabilir. Bu tutarsızlık, yaşanan rol çatışmasının bir sonucu olabilir. Özellikle ara pozisyonlarda bulunan bireyler, bu durumla sık karşılaşır. Örneğin bir bölümün amiri olan kişi, kendine bağlı çalışanların beklentileri ile üst yönetimin beklentileri arasında kendini sıkışmış hissedebilir. Aynı şekilde kendi yöneticilik anlayışı ve uygulama tarzı ile üst yönetimin kendisinden beklediği davranış tarzı farklı olabilir. Birbirleriyle çatışan ve birinin diğerinden üstün tutulması gereken rollere sahip birey, karasızlığa düşer ve stres düzeyi artar (Tınaz, 2005: 42).

2.7.1.5.2.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilginin yetersizliğinden de kaynaklanabilmektedir. Bu da yetersiz eğitime zayıf haberleşmeye veya bilginin iş arkadaşı ya da yönetici tarafından yanlış aktarılmasına veya saklanmasına bağlı olabilmektedir (Örücü, 1999: 61). İyi organize olamama, yetersiz eğitim, zayıf haberleşme, bilginin yanlış aktarımı ve görev tanımı yokluğu rol belirsizliğinin en büyük etkenleridir.

Organizasyonlarda bireylerin rollerindeki belirsizlik de bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin işini yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olabileceği belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Bu durumdaki birey neyi nasıl yapacağından emin olamamaktadır (Ertekin, 1993: 78).

Birçok araştırma, rollerindeki belirsizlikten yakınan bireylerin, bu tür sorunu olmayanlara oranla işlerinde daha çok stres yaşadıklarını, kendilerini işe yaramaz hissettiklerini ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin rollerindeki belirsizliği ne kadar stresli buldukları, bireylere göre farklılık gösterir. Bazı bireyler tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenmekte, bazıları ise belirsizliği çok rahatsız edici bularak kendi kendilerine stres yapmaktadırlar (Balaban, 1998: 50).

Rol belirsizliği birtakım sorunları da beraberinde getirir;

- 1-Fiziksel zorlama ve tatminsizlik.
- 2-İnsan kaynaklarının etkin kullanılamaması
- 3-İş görenin örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması (Şimşek, Akgemici, Çelik,2001: 224).

Beklentilerin belirtilmediği durumlarda ve daha çok geniş ve sürekli değişim yaşayan gruplarda ortaya çıkabilir. Belirsizlik, görevin yapıma şekli, kişinin yetki ve sorumluluk alanlarının sınırı, iş standartları ve performans değerlendirme ile ilişkili olabilir (Tınaz, 2005: 42). İş tanımlarının yapılmadığı organizmalarda ve devamlı değişim yaşayan gruplarda daha sık görülmektedir.

2.7.1.5.3. Örgüt İçi Etkileşim ve İletişim

Yöneticilerin başarısında önemli rol oynayan süreçlerden birisi de iletişim (haberleşme) sürecidir (Koçel, 2007: 403). Örgütsel yapıların önemli bir kısmını oluşturan iletişim düzeni, çalışanlar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı hedefleyen bir

yapıdır. İletişim düzeni ile etkileşim süreci arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Etkileşim, bireylerin çeşitli nedenlerden dolayı birbirlerini etkilemesi sonucu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 1998: 141). Etkileşim kaynaklı streste neden olan aslında bir başka kişidir. İnsanlar günümüz şartlarından dolayı kalabalık ve iş temposu çok yüksek ortamlarda yaşamaktadırlar. Bundan dolayı çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olmadığı görülmektedir. Ancak çalışma şartları ne olursa olsun insanlar çalıştıkları ofiste aynı odayı paylaşmak, sorunlarını rahatlıkla anlatıp iş arkadaşının sorununu da dinleyip ona tavsiye verebileceği bir ortamda çalışmak ister. (Erdoğan, 1996: 283). Böyle bir ortamda çalışmak kişi sağlığını ve iş verimini de önemli derecede etkilemektedir. Statü çatışmalarının yaşanması, dostluk kavramının oturmamış olması strese yol açar (Tarhan, 2007: 99).

İşyeri ortamında insanların birbirine destek olmaması stres kaynağıdır. Bu stres kaynağı sebebiyle çeşitli hastalıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; sıkıntı, depresyon vs... Ayrıca yöneticinin çalışanlara karşı yeteri kadar adil olmaması iç gerilimi arttırmaktadır. (Tarhan, 2007: 99).

2.7.1.5.4. Örgütteki Değişim ve Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlik

Kişi, içerisinde kaldığı durumdan sonraki zaman dilimi içerisinde ne olabileceğini bilmek istemektedir. (Erdoğan, 1996: 283) Devamlı gelişen ve değişmekte olan dünyada bireyler daha çok yenilik ile karşı karşıya gelmektedirler. Belirsizlik, kişinin bilgi sahibi olamadığı veya az bilgisi olan bir yeniliğin kurumda uygulamaya konulması gibi durumlarda meydana gelen değişime karşı kişinin kendisini çaresiz bir konumda bulmasıdır. Bu durumda çalışanlar yeniliğe direnç gösterirler ve kendilerini bu şekilde savunmak isterler. (Budak ve Budak, 2004: 583)

2.7.1.5.5. Örgüt İçi Performans Değerleme ve Terfi Politikaları, Kariyer Geliştirme Uygulamaları

İş görenleri sadece “ekonomik bir varlık” olarak görme ve onların beceri ve bilgi birikiminden ücret karşılığı yararlanma düşüncesi “ekonomik sömürü”yü dile getirir.

Amerika’da yapılan bir araştırmada şu ilginç öneri dikkat çekmektedir. Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle, iş yerinde iş görenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir: Birincisi; iş görenleri, harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyum ulaştırmak; ikincisi çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir (Sabuncuoğlu, 1984: 90).

Çalışanlar ve özellikle yöneticiler için en önemli stres kaynaklarından biri de örgüt hiyerarşisinde daha üst sorumlu mevkiye yükselmek hırs ve isteğidir. Doğuştan itibaren insanlar sürekli gelişme çabası içindedirler. Gelişmesine engel olan koşullarda da hayal kırıklığı yaşamaktadır. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi istemektedir. Terfi olanaklarının az olduğu organizasyonlarda bu hakkının elinden alındığını düşünen kişiler stres yaşamaktadırlar (Eren, 2001: .298). Özellikle şirketin kötü bir dönem yaşadığı zamanlarda çalışanların işini kaybetme korkusu benlik saygısının, moral ve motivasyonun azalmasına ve stres düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır (Aytaç, 2002: 3).

2.7.1.6. Örgüt İçi Fiziksel Koşullara İlişkin Faktörler

Bireyin çalıştığı ortamdaki olumsuzluklar stres kaynağıdır. Bu stres sebebiyle çalışanlar sürekli endişe etmektedirler. Yönetim açısından bakıldığında iş yerinin olumsuz koşulları, sık sık iş ortamının değişmesi, kişinin istemediğı bir ortamda çalışmaya zorlanması birer fiziksel stres nedeni olarak düşünölmelidir. Alıştığı iş ortamından başka bir iş ortamına geçmesi onda stres yaratır. Benzer şekilde, alıştığı makinenin dışında bir makinede çalışmasının gerekmesi de strese sebep olur. Düzenli iş ortamında çalışmaya alışan veya böyle bir ortamda çalışmayı bekleyen iş görenin, fiziksel görünümü yetersiz, tozlu, kirli bir ortamda çalışması da onda stres yaratacaktır (Erdoğan, 1996: 280).

Günlük yaşamda makineleşmenin artması sebebiyle gürültü giderek artmakta ve çoğu kez onunla birlikte gelen titreşimin olumsuz etkileri sadece fizyolojik nitelik

taşımaz. İş görenin sinir sistemi ve ruhsal yapısı üzerinde izleri çok zor silinebilecek etkiler de yaratır (Sabuncuoğlu, 1984: 56). Gürültü insanların sağlığı üzerine olumsuz etkiler yapmakla kalmamakta, neden olduğu sesler yüzünden bedensel direnci düşürerek yorgunluğa sebep olmaktadır (Eren, 1989: 239).

Mevsim normallerinin dışındaki sıcaklık düzeyleri, yorgunluk, performans düşüklüğü ve stres yaratır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 190). Çalışma ortamında sıcaklık farklarının çok olması da çalışma davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin sıcaklığın 20 derece ile 40 derece arasında değişmeler gösterdiği bir yer çalışanları rahatsız etmektedir. Bu nedenle çalışma ortamındaki sıcaklık farkını sabit tutmak gerekmektedir (Eren, 1989: 233).

2.8. Örgütsel Stresin Sonuçları

Örgütsel stres oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. İş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilmektedir. 1960'lı yıllardan itibaren yapılan araştırma istatistikleri de örgütsel stresin önemini vurgular niteliktedir. İşgücü kayıplarında stres kaynaklı olanların oranındaki artış dikkat çekicidir. Yine The Economist (1987)'in yayınladığı bir araştırmanın sonuçlarına göre grevle kaybedilen işgücü kaybı, gerilim nedeniyle oluşan kayıpların 1/8' ine karşılık gelmektedir. Sağlık sorunlarından kaynaklanan izinli işgücünün % 80' e yakın kısmının kaynağı stres ve onun yol açtığı hastalıklar oluşturmaktadır (Tezman, 1987: 3).

1976 yılında Amerikan Kalp Enstitüsünün yaptığı bir araştırmaya göre yalnızca strese bağlı kardiyovasküler (kalp yetmezliği) hastalıklarının Amerikan ekonomisine yıllık maliyeti 26.700 milyon dolar civarındadır. İngiliz sigorta şirketlerinin stresle alakalı iş günü kayıplarına yıllık 55 milyon Sterlin ödemede buldukları tespit edilmiştir (Cooper, 1987: 185).

2.8.1. İş Kazaları

İş kazalarıyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göre, iş kazalarının sebeplerini üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar teknik sebepler, çevresel sebepler ve beşeri sebeplerdir. İş kazalarının önemli bir kısmı, kişisel etkenler ve ruhsal nedenlerden meydana gelmektedir. Kişisel etkenler ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma özelliklerinden önemli bir kısmı, fertlerin stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Stres veya gerilim yüzünden, iş görenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran fizyolojik ve psikolojik etkenlerden bazıları şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirmeme, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik. Stres veya gerilimin, fertlerde fizyolojik ve psikolojik olarak meydana getirdiği “kaza yapma eğilimi”, işin teknik yapısı ve işyerinin olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu “kaza yapma” ortamıyla birleştiği zaman, insan kökenli kazaların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir (Eroğlu, 2006: 439).

2.8.2. Personel Devri

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları, personel devri olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2006: 442).

Bir işletmede işçilik giderinin ve genelde personel giderlerinin artması, iş kazalarının artması, yeni personel bulunması ve işe alınmasının ekonomik kaybı ve yeni personel bulununcaya kadar zaman kaybı, yeni personelin işe alınmasından kaynaklanan kayıplar, eğitim ve işe alıştırma maliyetinin artması, sık sık işten ayrılma veya çıkarılmaların kalanlar üzerinde moral bozukluğu yaratması, iş güvenliğinin ve huzur ortamının bozulması gibi durumlar personel devir hızının yüksek olmasının başlıca olumsuz etkileri arasında ifade edilebilir (Mucuk, 1996: 348-349).

Personel devrine sadece iş stresi neden olmaz. Daha bakılsa birçok nedenin de personel devrini ortaya çıkarabileceği açıktır. Rol belirsizliğinin ve yeteneklerinin tam olarak kullanamamanın personel devrine neden olduğunu gösteren çalışmalar

yayınlanmıştır(Beehr,1995: 146). Bununla birlikte personel devrini etkileyen diğer koşullar arasında, çalışma koşullarının kötü olması, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları da gösterilmektedir (Eren, 1998: 210).

2.8.3. Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler göstermektedir. Konu ile alakalı ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson bir çalışma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında doğrusal bir ilişki saptamışlardır. Y-D yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Cooper, 1987: 185).

2.8.4. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, kişilerin alışkanlıklarıyla alakalı olabileceği gibi, ciddi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hastalıklarının sebebinin stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekir (Albercht,1979: 82).

İşletmelerin en fazla karşılaştıkları sorunlardan birisi olan devamsızlık, çalışanların iş yerinde olması gereken saatlerde işine gelmemesi olarak açıklanabilir. Çalışanların sosyal hakkı olan yıllık izinleri ve resmi tatillerde işe gelmemeleri devamsızlık kapsamında değerlendirilmez iken, mazeret veya hastalık sebebiyle iş yerinde olması gereken saatte iş yerinde olmayan durumlar devamsızlık kapsamındadır. (Eren, 1998: 202).

Hizmet sektöründe işgücü devri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar (Tütüncü, 2000; Wotruba ve Tyagi, 1991) işten ayrılma veya çıkarılmaya kişisel faktörlerin, işletme içi ve dışı faktörlerin etki ettiğini göstermektedir. İşgücü devrine etki eden işten ayrılma veya çıkarılmalara neden olan işletme içi etkenlerin belki de en önemlisi

“yönetmel uygulamalar”dan kaynaklanan iç sorunlardır. Bu sorunlardan bazıları; terfi ve iş doyumundaki belirsizlikler ve yetersizlikler, taciz, özellikle turizm sektöründeki uzun çalışma saatleri ve strestir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149-150).

2.8.5. Yabancılaşma

İşgörenin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. (Sökmen, 2005: 8). Yabancılaşmanın nedenleri; toplumsal uyumsuzluk, iş doyumuzluğu, moral eksikliği ve kişinin çalıştığı kuruma duygusal tepkisidir.

Davranış bilimlerine göre kişilerin temel gereksinimleri yeteri düzeyde karşılanmayınca yabancılaşma ortaya çıkar. Maslow'un belirttiği üzere kişilerin temel gereksinimleri karşılanırsa insanlar daha yüksek düzeyde şeylere ihtiyaç duyarlar. Eğer bu ihtiyaçları karşılanmaz ise yabancılaşma olgusu ortaya çıkar. Endüstriyel örgütlerde çalışan işçiler, hala can sıkıcı, tekrar eden, tekdüze işlerde çalışmaktadır. Bunların sonucunda, işçiler bu olumsuz şartlardan doğan tepkilerini işe yansıtırlar. Monoton vecan sıkıcı işlerde çalışan insanlar bu rahatsız edici ortamdan kurtulmak için kendilerini yalıtırlar. Bu da yaptığı işe kendini vermemek, çalışırken başka şeyler düşünmekle olur. Bu soyutlama önceleri düşünsel olarak başlamakta fakat daha sonraları artan bir biçimde bedence de olmaktadır. Yine yetersiz çalışma ortamında çalışan kimseler saldırgan davranışlar göstermektedirler. Böylelikle, işveren ve işçiler arasında sürtüşmeler çıkmaktadır. Örgütte güç kullanan işverenler de, çalışanlarının yabancılaşmasına neden olur ve çalışanlar korktukları işverenlere sıcak duygular beslemezler.

2.9. Stresle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Stres yönetiminin amacı, stresi tamamen yok etmek değildir. İnsanın ruh ve beden sağlığını koruyarak, verimliliğini olumsuz etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Bir başka deyişle; stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış ve duygusal tepkileri güçlendirmektir.

2.9.1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Bir işyerinde gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları, çalışma ortamındaki stres yaratan fiziki faktörler arasında olduğu belirtilmektedir. Gürültüyü ve gürültünün negatif etkilerini azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerinin dışında çalışanlara ilişkin önlemler de mevcuttur. Gürültülü işlerde çalışacak işçilerin ise alınırken genel sağlık muayenelerinin yapılması, özellikle kulak ve sinir sistemi hastalığı olanların ve hipertansiyonu bulunanların bu işlere alınmaması sağlanmalıdır. Çalışan işçilere düzenli olarak genel sağlık muayenesinin yapılması, sorunlu olanların tedavi edilmesi veya uygun bir şekilde işten ayrılması sağlanmalıdır. Çalışma ortamında kulak koruyucuları ve kulak tamponlarının kullanılması, duvar ve ekranların örülmesi, gürültü kaynakları arasına kauçuk levhalar ya da kalın keçe konularak titreşimin sınırlandırılması gibi bazı önlemlerin gürültünün insan sağlığını yıpratıcı etkilerini en aza indireceği belirtilmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 156).

İş görenin çalışma koşulları en fazla verim alınabilecek ve en az stres yaratacak şekilde dikkatle kontrol edilmelidir. Fazla soğuk, fazla sıcak, dumanla dolu veya havasız olan şartlarda bir iş görenin verimli şekilde çalışamayacağı ortadadır. Sakin, serin, iyi planlanmış ahenkli şekilde renklendirilmiş çalışma çevrelerinde en iyi sonuçlar alınır (Norfolk, 1989: 163-165).

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklı olduğu için mümkün olduğunca güneş ışığından faydalanmak gerekmektedir. Yapay olarak ışıklandırılan yerlerde ise gün ışığına benzeyen aydınlatma sistemleri kullanılmalıdır. İyi bir aydınlatma ile hem moral üzerindeki kötü etkiler yok edilebilmekte, hem de göz sinirleri üzerindeki fiziki rahatsızlıklar engellenmiş olmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 249)

Bir diğer önemli konu da hava koşulları ile alakalıdır. Isı, nem ve basınç çalışanlar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Sıcaklık dengesinin olmadığı bir ortamda çalışan bireylerin organizmalarını etkileyecek ve gerilimine neden olacaktır. Basınçlı bir ortamda çalışmak bireyi olumsuz etkilemektedir. Bunlara ek olarak, havalandırma

sisteminden yoksun işletmelerde yapılan anketlerde, çalışanların buldukları ortamdan olumsuz etkilendikleri ve iş kazalarının arttığını göstermektedir. Havadaki nem oranı ise ısının olduğundan daha soğuk veya sıcak hissedilmesine ve solunumun zorlaşmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise havaya karışan çeşitli koku ve gazların insan hayatını etkilediği görülmektedir (Eren, 2000: 265-270).

2.9.2. Sosyal Destek Sistemleri

İş görenlere sağlanan sosyal destek ile onların streslerden etkilenme düzeyi azaltılır. Bu da, çalışma ortamı içinde destekleyici bir grup yaratarak ve ustabaşları eğiterek, emrinde çalışanlara destek ve anlayışlı olmalarını sağlayarak olabilir (Şahin, 1994).

Örgütçe desteklenen iyileştirme programları, çalışanların fiziksel ve zihinsel durumlarını geliştirme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanlara verilecek eğitimlerle kötü alışkanlıklarından vazgeçmeye veya vücut dengesini korumaya yardımcı olma gibi yöntemler bu türdendir. Bu eğitimlerin amacı bireylere bu konularda kişisel sorumluluk aşılabilir. (Baron ve Greenberg, 2006).

2.9.2.1. Sosyal Desteğin Tanımı ve Önemi

İnsan sosyal bir varlık olarak, belirli bir bağlılık ihtiyacına sahiptir. Bağlılık ihtiyacı, başkaları tarafından ilgi görme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma, sevmeye ve sevilme gibi duygulardan oluşmaktadır. Bireylerin sevgi ve bağlılık ihtiyaçlarının büyük bir kısmı, öncelikle aile ve yakın akraba çevresinde daha sonra da çeşitli sosyal destek grupları içerisinde tatmin edilmektedir (Eroğlu, 1998: 346). Stresi önlemede kullanılan bir yöntem olarak yer alan sosyal destek kısaca, "kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesi" (Özkalp ve Kirel, 2001: 231) olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal ihtiyaçlar temelde, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ait olma, sevgi, kendini gerçekleştirme gibi unsurlardır (Tutar, 2000: 289). Sosyal destek, hayata konsantre olma, olumsuz

düşüncelerden kurtulma ve genel olarak sorunlarla başa çıkma yeteneğini artırmaktadır (Braham, 1998: 208).

Çalışanlara sosyal desteğin verilmesi, çalışanların performansını etkilemekte ve yöneticinin bu işe önem vermesi anlamını taşımaktadır. Buna ek olarak bu destekle çalışanların strese karşı önlem almaları da hedeflenmektedir. (Towner, 1998: 58).

Araştırmaların büyük bir kısmı sosyal desteğin özellikle ilk kademe yöneticilerinin olumlu rolleriyle ilgili olduğunu göstermektedir. Buna örnek olarak, 102 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada sosyal destek programlarının ilk kademe amirleri tarafından stresle ilgili etmenleri daha da birleştirdiği ve güçlendirdiği sonucuna varılmıştır. Bir başka deyişle bazı iş ortamlarında sosyal destek programları bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Böyle bir destek programının bir stres etmeni olduğu anlaşılmaktadır (Dooley, 1987: 98).

Çalışma yaşamında bazen işin gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu sorun yaratır. Buna kişi ile rolü arasındaki çatışma da denilebilir. Bu çatışma, örgüt, bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde bir rol veya roller beklediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin, barış yanlısı bir mühendisin silah üretimi ile ilgili bir işte çalıştırılması veya geçimini sağlamak için bu işi yapmak zorunda kalması. (Artan, 1986: 78)

Kişilerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bu tür uyumsuzlukları doğurur. Bu durum ise; stresli bir çalışma düzeninin oluşmasına neden olur.

2.9.2.2. Sosyal Yardım Personeli

İşletmelerde sosyal yardım personelinin olmasının amacı; çalışanların problemleriyle ilgilenmek ve destek olmaktır. Sosyal yardım görevi dışarıdan bakıldığı zaman ekstra bir hizmet olarak algılanmakta, bu yüzden işletmeler kendi bünyelerinde çok fazla sosyal yardım personeli çalıştırmamaktadır. Büyük işletmeler de sosyal

yardımlı personeline yardımcı olarak başka bölümlerden çalışanlarını görevlendirebilmektedir. (Towner, 1998: 80).

2.9.3. Profesyonel Danışmanlık

Stres azaltmaya yönelik eğitimler; meditasyon, kas gevşetici egzersiz eğitim, psikolojik süreçleri kontrol amaçlı biyolojik geri beslenme eğitimi, zaman yönetiminde yeteneklilik eğitimi, daha pozitif düşünme ve stres kaynaklarının gerçekçiliği hakkında eğitimidir.

2.9.3.1. Meslek Danışmanlığı

Kendilerine uygun olmadığına inandıkları işlerde çalışan kişiler stres altına girebilirler. Onların sorunlarını çözmek için bir danışmana gereksinim vardır. Bu danışmanların hazırlayacağı programlarda onların ilgi ve yetenekleri değerlendirilerek, son derece faydalı olacak yeni fırsatlar yaratılabilir. Böylece bu kişi kendisi için yararlı olabilecek başka bir bölüme hatta örgüte geçebilir (Artan, 1986: 128).

2.9.3.2. Stres Danışmanlığı

Stres yaşayan kişi, çözemediği sorunlarını danışıp destek alacak profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Böyle bir danışmanın örgüt içinde var olması kişileri rahatlatacaktır. Danışmanlık yapacak kişinin psikolog ya da sosyal psikolog olması ve kişilere rehberlik yapması başarılı sonuçlar yaratır (Artan, 1986: 129).

2.9.4. Çalışanlara Yardım Programı (EAP)

Çalışanlara Yardım Programı, bu programa katılan çalışanların streslerini azaltmakta, çalışma ortamındaki zorluklara göğüs gerebilme ve daha sistemli bir şekilde çalışabilmelerini sağlamaktadır (Ertekin, 1993: 93).

Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara yardım programları üzerinde psikologlar tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Çalışanlarına yardım programları (EAP) değerlendirildiğinde bu programların gevşeme yöntemlerini, bio feedback (biyolojik geri besleme yöntemleri) ve algılama becerilerinin geliştirilmesi bölümlerini kapsadığı anlaşılmaktadır. Bu yöntemlerin sonucu olarak strese ilişkin belirtilerinin azaldığı saptanmıştır (Bruning, 1987: 515-521).

İşgören yardım programları, psikolojik etki düzeylerini azaltmakta, katılanların gerginliklerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili bir biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır. Aslında bu tür programlar stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta, ancak işgörenlerle stresli durumlarla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir. Bu tür programların bir örneğini New York Telephone uygulamaktadır. Meditasyon ve gevşeme teknikleri eğitimi sağlayan şirket, 18 aylık bir programın sonucunda, çalışanların daha az gerilim içinde oldukları, düşmanca davranışları bıraktıkları, stresle ilgili rahatsızlıklardan daha az yakındıkları ve işe devamsızlık oranlarında da düşüş olduğu saptanmıştır. Yine çalışmalarda, işgörenlerin hasta olarak geçirdiği günlerin sayısında da önemli bir düşüş olduğu görülmektedir (Ertekin, 1993: 94)

2.9.5. Eğitim

Stresli ortamlarda çalışanlara bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek, vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmalarına olanak yaratarak onları tekrar kazanmaya çalışmak ve onları iş yaşamlarında daha verimli hale getirmek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 157).

Stresle başa çıkma konusunda birçok araştırma yapılmış ve sonuç olarak çalışanların stres faktörlerini ortadan kaldırmak ya da minimuma indirmek sonucuna ve çalışanlara stresle nasıl başa çıkma yollarını öğretmek gerektiği sonucuna varılmıştır.. Stres yönetimi eğitimi programında öncelikle stresin neden ve sonuçları hakkında bilgi verirler. Bu sonuçların (psikolojik, fizyolojik) nasıl azaltılacağını öğretir.

Bunun yanında yoğun baskı altında olan çalışanlara psikoterapi ya da bireysel rehberlik hizmetleri sunulması da en popüler ve etkin yöntemlerden biridir (Ertekin, 1993: 92).

Stres azaltma eğitiminin temel düşüncesi, stresin önemli bir bölümünün kaçınılmaz olduğuudur. Eğer bir birey, kendisini denetlemenin ve kendisini ayarlamamanın basit tekniklerini öğrenebilirse, işinde ve özel yaşantısında huzur içinde olabilir (Albrecht,1979: 206). Stres azaltma eğitimiyle de temelde bireylerin stresle başa çıkma yolları öğretilmeye çalışılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 233).

Diğer yandan, işinin daha az çaba sarf ederek, gerginlik hissetmemesi ve daha etkin olması için ona birtakım beceriler öğretilir. İşini en kısa yoldan nasıl yapacağı gösterilebilir. Çalışmaları en aza indirmek için çevresindekilerle geçinme yolları ve çatışmaları çözümüleme teknikleri öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanır (Köse, 1982: 58).

2.9.6. İş Yeniden Yapılandırma

İşin genişletilmesi, zenginleştirilmesi, sosyalleştirilmesi, iş değişimi (rotasyon), değişim yönetimi ve kararlara katılma gibi çeşitli örgütsel psikoloji yöntemleri uygulanabilir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve kötü ilişkiler gibi gerilim kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli önlemler uygulanabilir. Bu amaçla örgütte herkes tarafından anlaşılabilir ve kabul edilen açık bir iş bölümü sistemi getirilmelidir (Cole, 2004). Özellikle görev ve rol gerekleri gibi stres doğurucu etmenler, yönetimce denetim altına alınabilir. Yapılan araştırmalar belirli ve iddialı amaçlara sahip olan ve bu amaçlara ulaşmada nasıl olduklarını geri bildirim yoluyla öğrenmek isteyen bireylerin daha iyi bir iş başarımı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. İşte amaçların kullanımı yoluyla stres azaltılabileceği gibi güdülenme de sağlanabilecektir. Amaçları açıklığa kavuşturma ve geribildirim sağlama belirsizlikleri azaltacağından kişi üzerindeki baskıları da ortadan kaldırabilecektir (Colin, 2004).

İş zenginleştirme hem işin içerdiği unsurları (sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi) hem de işin özüne ilişkin nitelik ve özellikleri (Farklı beceriler, görevin kimliğini,

görevin anlamlığı, özerklik ve dönüt gibi) geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş ve farklılaştırılmış görevler daha rutin ve yapılandırılmış işlere göre stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Gelişim hızı düşük olan bireylerin zenginleştirilmiş bir işte, başarı veya başarısızlık düşüncesi daha fazla stres yaratabilir. Bu nedenle iş zenginleştirilmesi yapılırken çalışanların bireysel özelliklerine ve yeteneklerine de dikkat edilmesi gerekir. Özenle ve hassasiyetle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresiyle başa çıkmanın bir başka önemli ve etkili bir yolu olarak öne sürülmektedir (Pehlivan, 1995: 75).

2.9.7. Çalışma Ortamını İnsancılaştırma

Stresin etkilerini azaltmada kullanılan bir yöntem de insancıl çalışma koşullarının sağlanması ve iş dağıtımının adil ve uygun olması, ise uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili kararların isabetinde görülebilir. Bazı durumlarda yönetim çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Bir baksa deyişle yönetim iş gerekleriyle personelin yeteneklerine uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanmazsa örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da iş gören çok fazla veya çok az iş üretebiliyorsa bunun doğal sonucu olarak stres meydana gelir (Higgins, 1986: 91). İşyerinde stresin önlenmesi için insancıl adil çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir.

Tepe yöneticiler, üyelerin değer ve isteklerini anlamalı, karar verme ve planlama süreçlerine onların katılımını sağlamalı, üyelerle rahatlıkla iletişim kurabilmelidirler. Anlaşmazlık ve bölümler arası yarışma, normal düzeyde olup, örgütün çalışmasını ciddi olarak aksatmamalıdır. Üyelerin çoğunluğu örgütü, ücret, durum ya da işle ilgili koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir. Öte yandan çalışanların periyodik olarak sağlık kontrolü yapılmalı ve sağlıklı yaşamaları için işletme tarafından çeşitli programlar düzenlenmelidir (Albrecht, 1979: 294- 297).

2.9.8. Çalışanların Sağlık Profiline Çıkarılması

Stres yönetiminde, gerilimin ortaya çıkmasını engelleme ve mevcut gerilimleri hafifletme yanında, gerilimin neden olduğu çeşitli hastalıkların önlenmesi amacıyla koruyucu tedavi hizmetleri önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde, gerilimin yol açtığı bazı hastalıkların meydana gelmesini önceden önlemeye çalışmak ve çeşitli stres belirtilerini doğru bir şekilde teşhis etmek için kullanılan yaklaşıma, sağlık profili adı verilmektedir. Sağlık profili, birinci aşamada, iş görenin bireysel alışkanlıklarını, ailesinin tıbbi öyküsünü, kan basıncı ve kolesterol seviyesi gibi çeşitli bilgileri sorgulayan bir ankete dayanılarak yapılmaya başlanır. İkinci aşamada ise; ilgili kişi iyi bir fiziki muayeneye tabi tutularak elde edilen bilgi ve bulgular bu profile işlenir. Her bir iş görenin genel sağlık durumunun, kurum doktorları tarafından titizlik ve özenle izlenmesi, personelin moralini yükseltme yanında, ileride doğabilecek bir hastalığa karşı da önceden önlem alma imkanını sağlamakta çalışanlara güven vermektedir. (Eroğlu,1998: 349).

2.9.9. Örgütsel Bir İklim Yaratmak

Birçok büyük örgütte bugün yüksek düzeyde bürokratik ve biçimsel bir yapı ile birlikte otokratik ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli ölçüde bir stres nedeni olarak görülebilir. Daha az merkeziyetçi, kararlara çalışanların katılımı sağlayan dikey iletişimin akısına izin veren bir yapı kurulması önemli bir stresle mücadele tekniği olabilir. Kurumsal olarak böyle bir yapı ve süreç değişikliği çalışanlar için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılması iş stresinin önlenmesini ve azaltılmasını sağlayacak ve örgütsel bağlılığı güçlendirecektir. (Pehlivan,1995: 75).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

3.1. Çatışmanın Tanımı Ve Özellikleri

Çatışma, aynı örgüt içinde aynı faaliyeti göstermekte olan iki veya daha fazla kişi ya da örgüt biriminin ümit ettiklerinin gerçekleşmemesi veya potansiyel yarardan yoksun kalmış olmaları hallerinde meydana gelen, birbirine zıt olma hali ve davranıştır(Öztürk, 1992: 3). Başka bir şekilde anlatacak olursak örgütsel çatışma, kişiler ve grupların birlikte çalışma problemlerinden kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya yeni problemlere neden olan olaylar dizisi olarak tanımlanmaktadır(Eren, 1991: 429).

Çatışma ürkütücü bir kavram olarak zihnimizde yer edindiğinden dolayı günlük hayatta genel olarak kırgınlıkları, düşmanlıkları, şiddeti, kavga ve savaşları, kısacası olumsuzlukları ve yıkıcılığı çağrıştırır ve bazı kültürler içinde örgüt ortamlarında kaçınılması ya da yok edilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkar. Günümüz toplumları ve örgütleri açısından değerlendirdiğimizde, çatışmaların yaşanış şekli ve neticeleri bakımından taraflardan en azından biri için olumsuz anlamlar taşımaktadır. Bilhassa, çatışan taraflar arasında görünür bir güç farklılığı olduğu hallerde çatışmalar güce dayalı olarak giderilmeye çalışılır. Bu sayede bir yaklaşım ise tarafların şiddete yönelmesine sebep olur. Zira çatışan tarafların kendi arzularını kabul ettirmeye çalışması şiddete başvurmadan da mümkündür(Karip, 2003: 2-3).

Herhangi bir yerdeki örgüt içinde bulunan kişiler; iş, kaynak, güç ve güvenlik açısından birbirleri ile rekabeti gözlenmekte, bu da beraberinde çatışma kavramını ortaya çıkarmaktadır. Birey ihtiyaçlarını karşılamak istediğinde bir engelle karşılaştığında, aynı veya karşıt iki halden birini seçmek zorunda bulunduğu kişilerde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik ortaya çıkmaktadır. Kişinin hem fizyolojik, hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını doyurmada engel olan haller çatışma yaratmaktadır. Kişinin doyum sağlamasında bir engel olarak görülmekte olan çatışma,

örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz bir şekilde etkileyen, aynı zamanda yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçülerde harcamalarına sebep olarak karşımıza çıkar(Bayrak, 1996: 18). Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir(Erdoğan,1996: 145).

Yaşamının önemli bir parçasını sosyal ilişkilerle veya başka şahıslarla etkileşimle geçirmek mecburiyetinde olan insanın kaçınılmaz olarak etrafındakilerle ya da kendi içinde çelişki ve uyumsuzluklara sebebiyet vermektedir. Kendi içinde ve çevresiyle uyumlu davranışlar geliştirememiş olan bir kişinin hem kendi yaşamında ve hem de içinde yer aldığı örgütsel yapılarda zıtlasma, anlaşmazlık uyumsuzluk, endişe gibi genel olarak olumsuzluk çağrıştıran ve hepsi çatışma başlığı altında toplanabilen sonuçlar verebilmektedir(Tekarslan, 2000: 238).

Gündelik yaşamın bazı dönemlerinde sıklıkla kullanılan çatışma kavramı, en genel manada savaşımlardan endüstriyel savaşımlara, rekabetten başka şahıslardan bireysel olarak hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve hadiseleri bünyesine almaktadır.

Örgütte çatışma, kişiler ve grupların birlikte çalışma problemlerinden kaynaklanan ve normal eylemlerin karışmasına, aksamasına durmasına veya yavaşlamasına sebep olan hadiseler olarak tanımlanabilir(Eren, 2000: 5).

Örgütte, iki veya daha fazla şahıs ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımıyla yine bu şahıs veya gruplar arasındaki statü, gaye, değer ya da algı değişimlerinden kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak da tanımlanabilir(Karip, 2000: 5).

Örgütsel çatışma hususlarında önemli çalışmaları bulunan Rahim de çatışmayı “Kişi ya da grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık şeklinde kendini gösteren etkileşim durumu” olarak tanımlamaktadır(Rahim, 1985: 81).

Çatışma insanın var oluşundan bu yana, bireylerarası etkileşimle meydana gelen ve çeşitli zaman dilimleri içinde farklı biçimlerde önem kazanan, yani, insanların etkileşimde bulunduğu her alanda kaçınılmaz bir olgudur.

1940'lerden önce her zaman kabul edilen görüş, çatışmanın işletmeler için sakıncalı olduğuydu. Gelenekseller, çatışmayı işletmede bir şeylerin kötü olduğunun kanıtı olarak saymaktaydılar. Fonksiyonel olmayan çatışmanın neticelerinin tespit edildiği Hawthorne çalışmaları bu fikrin olası kaynağıdır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların tüm çatışmaları fonksiyonel olmayan olarak düşünmelerine karşın açık sistem yaklaşımında birtakım çatışmaların fonksiyonel olduğu fikri kabul edilmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda görüşe göre çatışmayı fonksiyonel kılan ve fonksiyonel kılmayan olarak ikiye ayırmak mümkündür. Yönetim buna göre aktüel çatışmayı istenilen çatışma noktasına çekmek için ya çatışma çözümlenmeyi ya da çatışmayı arttırmayı uygulamalıdır(Umstot, 1987: 3).

Bütün canlılar hayatlarını devam ettirebilmeleri için devamlı bir biçimde çevreleriyle savaşmak, diğer bir deyişle çatışmak mecburiyetindedir. Çatışma bir kişi ya da grubun bir alternatifi seçmede zorlukla karşılaşması ve karar vermede zorluk çekmesi biçiminde de tanımlanabilir(Korkmaz, 1994: 77-94). Yine çatışma; bir hususta birbirini yadsıyan fikir ve iddiaların oluşturduğu karşıtlık olarak da belirtilmektedir. Kısacası, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi kavramlar tüm çatışma tanımlarının ortak unsurlarıdır.

Çatışma ile ilgili literatür incelendiğinde farklı disiplinlerce farklı şekillerde algılandığı ve tanımlandığı görülmektedir. Fakat tanımlar değerlendirildiğinde çatışma için genel kabul görmüş tanımlardan birisi, iki veya daha fazla taraflar arasında anlaşmazlıklar olarak belirtilmektedir(Bayrak, 1996).

Çatışma, insanoğlunun oluşumundan günümüze kadar karşılaştığı gerek kişisel, gerek kişilerarası gerekse gruplararası problemlerden biri olan uyumsuzluk belirtisi bir hadisedir. Örgütlerde görev yapan bazı çalışan arasındaki anlayış, değer yargıları, gayeler ve gayelere ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar,

problemlerin algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki değişiklikler, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve başka isteklere sahip olma, uyumsuzluğa ve çatışmaya sebep olmaktadır(Atay, 2000: 732).

3.2. Örgütsel Çatışmanın Tanımı Ve Özellikleri

Örgütsel çatışma kavramıyla belirtilmek istenen, genellikle, birden çok şahsın taraf olduğu uyumsuzluk, anlaşmazlık ve farklılık gibi durumlardır. Gerek kişilerin, gerekse örgütün gerilim yaşamasına sebep olan ve birçok etkileyici seçeneğin kişide ve örgüt yöneticilerinde kararsızlığa neden olduğu örgütsel çatışmalar, iyi yönetilmediğinde örgütsel eylemlerin etkinliğini ve randımanını sağlamada büyük bir engel teşkil etmektedir(Başaran, 1982: 113).

Kişiler, gruplar ya da örgütler birlikte çalışırken birtakım değişikliklerden kaynaklanan problemler veya anlaşmazlıklar örgütsel faaliyetleri aksatmakta ve hatta durma noktasına kadar getirebilmektedir. Bu sebeple örgüt içinde bir karmaşa ortamının meydana gelmesi söz konusu olabilmektedir(Eren, 2000).

Örgütsel çatışma; örgüt ortamında iki veya daha fazla birey ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşımı veya eylemlerin dağılımıyla yine bu birey veya gruplar arasındaki statü, gaye değer ya da algı değişimlerinden kaynaklanan anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak tanımlanabilir(Solmuş, 2004: 37). Barutçugil'e göre; örgütsel çatışma varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir. İki ya da daha fazla bireyin aynı anda aynı yeri ya da aynı kaynağı kullanmaya yeltenmesidir. İki insanın ya da grubun çıkarlarını çekişmesidir(Barutçugil, 2002: 115).

Örgütsel yönden çatışma; kişiler ve grupların birlikte çalışma problemlerinden kaynaklanan ve normal çalışmaların durmasına veya karışmasına sebep olan hadiseler olarak ifade edilebilir(Eren, 2000). Varol'a göre örgütsel çatışma, çalışanın/çalışanların birbirine karşıt durumlarla veya etki ve tepkilerin birbirine uymadığı durumlarla karşı karşıya kaldıklarında yaşadıkları bir süreçtir. Engelleyici ve engellenen bulunduğu bir süreçtir(Varol, 1990: 207).

Louis Pondy, çatışmanın tanımlarının çatışmanın sebeplerine göre farklılaştığını görmüştür. O tek bir tanım üzerine tartışmak yerine bir bütün olarak çatışma tanımlarını içine alan bir tanım yapmak uygun olacağını düşünmektedir. Pondy'e göre; örgütsel çatışma fonksiyonel olup olmayacağı çatışmanın örgütsel randıman, karlılık ve uyum kabiliyetini güçlendirici sonuç yaratmasına bağlıdır. Bu şekilde bir sonuç yaratıyorsa örgütsel çatışma fonksiyoneldir(Ertekin, 2006: 95). Firmalarda oluşan çatışma, randıman ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulması, güvenli huzurlu, ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, organizasyon içi ve personelle iyi iletişimin korunabilmesi için, iyi analiz edilip, ortaya çıkış sebepleri açık bir şekilde teşhis edilmeli ve organizasyon çıkarlarına en uygun biçimde yönetilmelidir.

3.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde çatışma kaynakları çok farklı durumlarda ortaya çıkabilir. Çatışmanın yönetilmesi ve gerektiğinde yönlendirilmesi çatışmanın kaynaklarının bilinmesini gerektirmektedir. Fakat bu sebeplerin tek tek tespit edilip açıklanması çok zordur. Bunun nedeni, modern toplumsal hayatın bir gereği olan çatışma olgusu, daha önce değerlendirilen farklı boyutları dikkate alındığında birçok etmen ve faktörün bir neticesi olarak, kişi ve grup hayatın hemen her noktasında yaşanmaktadır. Çatışma potansiyelinin mevcudiyetinden, açık mücadele ve saldırganlığa değin bütün negatif ilişki ve savaşlar çatışma kapsamında değerlendirildiğinden, bu tür durumlara neden olan her etmenin de çatışma sebebi görülmesi mümkündür(Şimşek, 2003: 277).

3.3.1. Örgütsel Çatışmada Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kişilik; geçmişin izleri, olası zamanın uygulamaları, geleceğin ana eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bir kişinin bedensel ve zihinsel vasıflarındaki değişiklikler ve bu değişikliklerin insanın davranış ve düşüncelerine yansımış şekli olarak ifade edilir(Erdoğan, 1991: 236). İnsanın kişiliği başlıca, biyolojik ve fiziksel niteliklerinden, yetiştiği ve şu anda yaşadığı çevresel koşullardan, aile yapısından ve sahip olduğu sosyal statüden etkilenir.

İnsanların düşünce, duygu ve davranış yönünden farklı olmaları ile çatışmalar başlamaktadır. Bireylerin yaşanan hadiseleri, durumları algılamaları da birbirlerinden farklıdır. Ayrıca sosyal bir grup ortamındaki kişiler farklı sosyal ve kültürel alalardan gelmektedir. Bu kişiler, geldikleri çevrenin etkilerini grup içine de taşıyarak çatışma için zemin hazırlayabilmektedir. Grup içinde benzer vasıflara sahip kişilerin kendi içlerinde gruplaşmaları gruplararası çatışmalar doğabilir. Ek olarak; sosyal bir gruba yeni giren üyenin, grubun normlarına ve iklimine uyumu da başta rol çatışması olmak üzere çeşitli çatışmalara sebep olabilmektedir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime karşı tavır takınan statükocu bir kişilik yapısının çatışmalara sebep olduğu; kendisine saygısı olmayan insanların başkalarını düşman olarak algılamalarının çatışmayı destekleyici bir faktör olduğu da arkaya atılmaması gereken bir durumdur(Akat, 2002: 406).

İnsanların pasif, öz güvenini eksik, hırslı ya da kişilik yapısını oluşturamamış olması çatışmaya sebep olabilir. Bunun nedeni de hırslı olan kişi her zaman kazanmak ister ve bu da rekabet içinde birey ve gruplar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Güven eksikliği olan kişi diğer insanları kendisi için bir tehlike olarak görmekte ve bu da onun ilişki içerisinde olduğu başka insanlara devamlı şüpheyle bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına sebep olduğu için çatışmalara neden olmaktadır. Bunun yanında insanların değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara sebep olabilir. Değer yargıları farklı olan kişi örgüt ortamında farklı davranış şekilleri sergilemektedir. Kişilik değişiklikleri sebebiyle kişilerin; işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödüller ve mevkilere bakış açıları da çatışma sebebi olabilir. Örneğin, bir üst eğer sıkı denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu başlı başına bir çatışma sebebi olabilmektedir(Özalp, 1989: 83). Bunun yanında yapılan çalışmalar; otoriter ve baskıcı kişilik ile yenilik ve farklılığa karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının çatışmayı arttırdığını göstermiştir(Baysal ve Tekarslan, 1996: 315).

3.3.2. Örgütsel Yapı ve İşleyişe İlişkin Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin çatışma sebepleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir(<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>);

- **Örgütsel Büyüklük:** Yapı olarak büyük örgütlerde iletişim kanal sayısının, hedeflerin haberleşme araçlarının çokluğu; iletişimi güçleştirerek dolaylı bir çatışmaya neden olmaktadır.
- **Bürokratik Nitelikler:** Bürokrasinin üç ana ögesi olan rutinlik, uzmanlık ve standartlaşmanın örgütsel çatışmayla ilişkisi hususunda yapılan araştırmalar; çatışmayla rutinleşme arasında negatif, ihtisaslaşma arasında pozitif ilişkilerin olduğunu göstermişlerdir. Standartlaşmayla çatışma arasında ise açık bir ilişki tespit edilememiştir.
- **Kadro Farklılıkları:** Örgütte bulunan farklı kültürel ve sosyal ortamlardan gelmeleri veya örgütte bulunan grupların devamlı veya geçici iş ekipleri olmaları çatışma zemini oluşturur. Yine örgüte yeni giren kişinin örgüt iklimine uyum gayretleri çatışmaya neden olabilir.
- **Denetim Biçimi:** Genel ve yakın örgütsel denetim biçimlerinden, genel denetimin daha az çatışmaya neden olduğu görülmüştür
- **Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik:** Organizasyonlarda bazen kimin hangi konularda ve alanlarda, kime karşı ne oranda sorumlu olacağı belirsiz olabilir.
- **Katılım:** Bireylerin, neticelerinden kendilerinin etkilenebilecekleri kararların katılmalarının çatışmayı azaltacağı hakkındaki görüş araştırmacılarca onaylanmamış; katılımın koordinasyon ve iş birliğini kuvvetlendirme yerine ayrıcalıkları kuvvetlendirerek daha fazla fikir ortaya attığı ve netice olarak çatışmaları güçlendirdiği gözlemlenmiştir.
- **Ödül Sistemlerinin Farklılığı:** Örtülü veya gizli çatışmaların güçlendirilmesinde etkilidir.
- **Komuta Danışma Yönetici Çatışması:** Örgütlerde danışma ve diğer yardımcı gruplar karardan daha çok işin izlenmesinden, ölçümünden neticesinden, sorumludurlar. Komuta yöneticileri; problemleri durumları incelemeye; örgütsel

aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışabilir halin korunması için olabildiğince hızlı çözümleri oluşturmaya yeterince vakit ayıramazlar.

3.3.3. İletişimle İlgili Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışmaların bir sebebi de iletişim noksanlıklarıdır. Kişilerin, belli bir yapı kapsamında anlaşabilmelerini sağlayan bir köprü konumunda olan iletişimin bulunmaması halinde oluşabilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için ilk önce iletişimin hangi öğelerden meydana geldiğini ve ne olduğunu bilmek gerekmektedir. İletişim; bir kişiden diğer bir kişiye düşünce, duygu, bilgi ve anlayışın aktarılması aşaması olarak ifade edilebilir(Ertürk, 2001: 161). İletişim, kişilerin diğer bir kişi veya gruba kendi duygu ve düşüncelerini onları etkilemeyi hedefleyerek, belirlediği mesaj yoluyla aktarılması ve diğer tarafında mesajı alması olarak tanımlanabilir. Bir başka biçimde söyleyecek olursak iletişim mesajın kaynaktan alıcıya gönderilme aşamasıdır. İletişimde esas olan mesajın alıcı tarafından kaynağın istediği şekilde ve doğru olarak alınmasıdır.

Organizasyonlarda bölümler arasında günlük bilgilerin devamlı akışı olan iletişimde oluşacak aksamalar çatışma kaynağıdır. Organizasyonların bütünleşmesi sadece organizasyon hedeflerinin tüm çalışanlara çok iyi izah edilmesi, yönetim ile birimler arasındaki çalışanların etkili ve devamlı bir iletişimde bulunmasıyla gerçekleşir. Organizasyonda bilgi akışı biçimsel kanalların dışına çıktığında ya da bozulduğunda işgörenlerde bilginin yerini değer yargıları alacak, farklı değer yargıları da örgüt dahilinde çatışmaya yol açacaktır(Ertürk, 2003: 111-112). Örgütsel gruplar arasında uygun ve yeterli bir iletişimi zorlaştıran bir çok sebep vardır. Mesela, uygun iletişim araçlarına veya belirli bir lisana sahip olunmamasından doğan anlam güçlükleri grupların birbirleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmalarını güçleştiren ve algı farklılıklarınca körüklenen yetersiz bilgi alışverişi ve mesajların nihai alıcısına, kaynağından çıktığından çok değişik bir biçimde gitmesine sebep olan iletişim kanallarının aksaklığı grupların, birbirlerinin çalışma koşullarını çıkarlarını, kısıtlıklarını ve amaçlarını, tam olarak anlamalarını engelleyerek ve algı farklılıklarını çoğaltarak çeşitli çalışmalara sebep olabilmektedir(Kılınç, 1991: 49).

Birimler ve kişiler arası iletişim aksaklığı; bilgi akışında ve geri beslemede yetersizliklerle neticelenmektedir. Rol çatışmaları ön yargılı davranışlar gibi birçok çatışma temelde bilgi akışının eksikliğinin bir sonucudur. Takımların veya kişilerin ortak hedefler haricinde özel alt hedeflere sahip olmaları; bilgi oluşturmada bağımsız hareket etmelerine, bilgi alış verişinin eksik kalmasına ve karşı taraf hakkında önyargıların doğmasına sebep olmaktadır(Baysal ve Tekarslan, 1996: 310). Mesela bir işletmenin pazarlama ve muhasebe birimleri; birbirlerinin çalışma şartları konusunda yeterli bilgi elde edemediklerinde kendi koşullarını ileri sürüp diğerinin kendilerine uymasını bekleyeceklerdir. Birimlerin kendi amaçlarını öncelikli görmeleri aralarındaki ilişkilerin aksamasına ve çatışmaya sebep olacaktır(Eren, 2001: 548).

Organizmanın algılamasında, düşünmesinde ve hatırlamasında yer alan faaliyetlerin hepsine birden “biliş” adı verilir. İşittiklerimiz, gördüklerimiz, zihnimizde bunlara verdiğimiz anlamlar, hatırladıklarımız, unuttuklarımız, kendimize ve etrafımıza ilişkin geliştirdiğimiz şemalar, kalıp düşünceler, kuracağımız iletişimi önemli oranda etkileyerek çatışmalara sebep olmaktadır(Dökmen, 2006: 83).

- **Aşırı Genelleme:** Bütün kısalar fitne bütün uzunlar ahmak olur.
- **Kutuplaştırma:** Ya beyaz, ya siyah gri renk yok. Bir insan ya iyidir, ya da kötü. Bazı yönleri iyi bazıları kötü olamaz.
- **Kişiselleştirme:(Üzerine alınma)** Mesela okul müdürü evdeki bir olaydan dolayı sinirlidir. Fakat bir öğretmen kendine sinirlendiğini düşünerek bunu üstüne alır.
- **Mutlakçılık:** Kendi kendimize koyduğumuz düşüncelerin asla değişmeyeceğini düşünmek.
- **Değiştirme Gayreti:** Kişilerin bizim istediğimiz gibi davranıp, düşünmeleri, için onları değiştirmeye uğraşmak.
- **Aşırı Fedakarlık:** Kendi isteklerini bir tarafa bırakarak başkalarının istediği gibi davranmaya çalışmak.
- **Keşkecilik:** Bir okul müdürüyle tartışan öğretmen bu tartışmanın üzerinden üç – dört ay geçmiş olmasına karşın içinden konuşur. “Bunu bana nasıl söyler! Keşke öyle deseydim...”

- **Toptancılık:** Mesela; bir iş yerinde çalışan kişinin bir hata sebebiyle ceza alması, o kişinin “ Ben işe yaramaz bir insanım.” diye düşünüp toptancılık yapmasına sebep olur.

Sözcükler kendi başına bir anlam ifade etmez. Sözcüklerin anlamı hangi ortamda, hangi iletiye tepki olarak, nasıl bir ses tonuyla ve nasıl bir yüz ifadesiyle söylendiğine bağlı olarak değişebilir. Diğer taraf iletiyi alırken onu algıladığı şekilde yorumlar ve anlam verir. Diğer tarafın algısı iletiyi gönderen tarafın fizyolojik duruşu, ses tonu ve hareketlerine bağlı olduğu kadar, iletiyi alanın iletinin aktarıldığı andaki psikolojik durumuna, geçmiş yaşantılarına ve taleplerine de bağlıdır. Gönderenin yüz ifadesine sözcüklere veya başka fiziksel hareketlere yüklediği anlam ile alıcının verdiği anlamın aynı olması tarafların geçmiş yaşantılarının ne kadar benzerlik gösterdiğine göre değişir. Geçmiş hayatları birbirinden farklı olan bireylerin iletişimde algılanan ileti ile aktarılması istenen iletinin değişikliği çok net olarak görülebilir(Karip, 2010: 99-100).

3.4. Çatışma Türleri

3.4.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri

Çatışmanın ortaya çıkış şekline göre türleri potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır. Bu başlıklar üzerinde durulmaktadır.

3.4.1.1. Potansiyel Çatışma

Organizasyon içinde, henüz var olmayan fakat çatışmaya sebep olabilecek durumların var olması halinde potansiyel çatışma söz konusudur. Organizasyondaki kıt kaynaklar için rekabet, fonksiyonel bağlılık gruplar arasındaki algılamadaki ve amaçlardaki farklılık potansiyel çatışma için ortam oluşturur. Bu durum çatışma için uygun şartların meydana geldiğini belirtir(Koçel, 1994, 396).

3.4.1.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, tarafların bir kısmının veya tamamının çatışmanın gizli şartlarını fark ettiği durumdur. Algılama varolan durumların yanlış veya doğru değerlendirilmesine imkan vererek, durumun kendileri için kayıp veya tehdit olarak nitelendirilmesine imkan tanır. Tarafların bir diğerinin gerçek durumlarını yanlış algılamasından meydana gelecek çatışma, iletişimin arttırılması ile engellenebilir(Türkel, 2000: 187). Çatışmanın ilk algılanması halinde bireyler kendileri için ileride önemli zararlar doğuracağı gerekçesiyle algılamayı istememek ve çatışma halini ihmal etmek suretiyle bastırma mekanizması veya çatışmaların hepsindense dikkatin kolay çözümlü ve kısa vadeli çatışmalar üzerine odaklanması suretiyle Dikkati Yoğunlaştırma Mekanizması yardımıyla çatışmayı engellemeye sınırlandırmaya çalışırlar. Birinci mekanizma kişisel değerler, ikinci mekanizma örgütsel değerler için söz konusudur(Bumin, 1990: 23-24).

3.4.1.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, algılanan çatışmalardan değişik kapsamlı bir çatışma olgusudur. Kişiler bazı konularda aralarında ciddi görüş ayrılıkları olduğunun farkında olabilir. Ancak bu durum kişilerin birbirlerine sinirlenmeyip, yalnızca birbirine karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına sebep olabilir. Bu tür çatışmalar daha fazla gizli çatışma kaynakları haricindeki sebeplerden ileri gelmektedir(Silah, 2001: 251).

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar hakkındaki duygularını ifade etmektedir. Mesela, taraflar, kırgın, kızgın, patlamaya hazır endişeli olabilirler. His ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek biçimde kişiselleştirilip kişiselleştirilmeyeceğini etkiler. Kişiselleştirilmemiş durumların problem çözme yoluyla çözümü mümkün olmakla birlikte, kişiselleştirilmiş durumlar endişe ve gerginlik doğurmaktadır. Taraflar arasındaki ortak ilişkiye ait his ve tutumlar nihai davranışı etkilemektedir. Hissedilen çatışma, potansiyel çatışma kaynakları haricindeki nedenlerden de kaynaklanabilmektedir(Tosun, 1990: 336).

Bu çatışma türü, çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında duygularını ifade eder Mesela; çatışmanın tarafları öfkeli, endişeli, kırgın, her an patlamaya hazır olabilirler. His ve tutumlar mevcut halin çatışmaya dönüşecek biçimde bireyselleştirip bireyselleştirilmeyeceğini belirler. Bireyselleştirilmiş haller sorun çözme yöntemleriyle çözülebilmekte iken bireyselleştirilmiş haller endişe ve gerginlik yaratır(Koçel, 1999:489).

3.4.1.4. Açık Çatışma

Belirgin (açık) çatışma, karşılıklı olarak tartışma, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmeme, desteğin çekilmesi veya fiziksel şiddet gösterme biçiminde kendini gösterebilir. Açık çatışmalar bireylerin fiilen gösterdikleri davranışları ifade eder. Bu çeşit çatışmalar, tartışma, fiziki kuvvet kullanma veya belirli bilgi ve verileri karşı tarafa gönderme biçiminde ortaya çıkabilmektedir(Şimşek, 1998: 281).

3.4.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri

3.4.2.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma, bir örgütte ast -üst seviyesindeki birey ya da kademeler arasında meydana gelen bir çatışma türü olarak tanımlanabilir. Bu çatışma, örgütlerde devamlı ortaya çıkan çatışmadır. Üstün, astından beklediği bir görevi yerine getirmediği zaman gerçekleşir. Ast da bazen üstünden beklediği davranışları görememektedir. Bu halde üstün istediklerini yerine getirmeme işleri yavaşlatma gibi pasif çatışma söz konusu olabilir(Tuğlu, 1996: 21).

Yatay çatışmalar, hiyerarşik kademedede aynı seviyede olan birimler arasında meydana gelir. Değişik hedeflere sahip iki veya daha çok birey bölüm veya gruplar arasında fonksiyonel bağın olduğu durumlarda yatay çatışmalara rastlanmaktadır. Bu tür çatışmalar, çoğunlukla; işletme içindeki herhangi bir birimin, diğer birimleri düşünmeden kendi hedeflerine ulaşmak için, dayatmalarda bulunmasından doğar(Arslan, 2001: 230).

Örgüt içerisinde üstlerle astlar arasındaki yönetenler ile yönetilenler arasındaki, çatışmadır. Mesela örgütsel hiyerarşi kapsamında üstün yakın arkadaşı olan ast ile arasında çıkan anlaşmazlık bir çatışma sebebi olabilecektir. Bundan başka bir üstün yetki alanının genişletmek istemesi, üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme güçlerinden çok yasal güçlerini kullanmak istemeleri astın, birden çok üste sorumlu olması, bir çatışma sebebi olabilir. Kişilerin örgüt içerisinde oynadıkları rolde çatışma yaratabilir(Tokat ve Kara, 1999: 32).

3.4.2.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, aynı seviyedeki kişi veya kademeler arasında oluşan bir çatışma şekli olarak açıklanabilir. Daha çok örgütteki doğal gruplar arasında görülen iletişim türüdür. Dedikodular söylentiler, (fısıltı gazetesi) aynı düzeydeki çalışanlar arasında yatay ve sözlü olarak iletilir. Yazılı olmadıkları için kulaktan kulağa geçerken kişilerin algılama kapasitelerine ve isteklerine göre değişikliğe uğrarlar. Fısıltı gazetesi önemli derecede haber taşıma gücüne sahiptir Çok hızlıdır ve gizlilik önlemlerini aşabilecek yeteneğe sahiptir. Okul yöneticisi dilek ve şikayet kutuları koyarak veya personelin kendilerini ifade edebilecekleri bir bülten (örgüt bülteni) çıkararak, dedikodulardan uzaklaşmalarını sağlayabilir(Ilgar, 1996: 45).

Bir örgütte eşdüzeyde bulunan şubelerin, servislerin/birimlerin amirleri, çoğunlukla birbirinin rakibidirler. Doğal olarak her bölüm amiri, yükselmek öne geçmek ve kendi bölümünün ve isinin önemini kabul ettirmek gayreti içindedir. İşte bu rekabet ve çaba eşdüzey amirleri birbiriyle çekişmeye ve sürtüşmeye düşürür ve çatışmaya sevk eder. Şüphesiz bu durum, her birimde astları ve üstleri de rahatsız eder(Peker ve Aytürk, 2000: 339).

3.4.2.3. Emir-Komuta Kurmay Çatışması

Örgütlerde en yaygın şekilde görülen çatışma türü, kurmay elemanlar ile emir-komuta arasında görülen komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu çatışmanın kaynağında hat ve kurmay elemanların örgütteki rollerine ve birbirlerine farklı bakış açılarına sahip

olmaları olgusu yatmaktadır. Örgütte bulunan farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi, hat ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına, ilgi alanlarına, sorunlar konusunda farklı yaklaşımlara ve amaçlara, sahiptirler. Bu farklılıklar, hat ve kurmay gruplar açısından bir taraftan görevlerini etkili olarak yerine getirmelerinde zorlaştırıcı unsurlar biçiminde hizmet görürken, diğer taraftan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların meydana gelmesine sebep olur(Şimşek, 2002: 289-299).

Bu çatışmanın kökeninde, komuta ve kurmay elemanlarının örgütteki rollerine ve birbirlerine farklı bakış açılarının olması yatmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı bakış açılarına, farklı yaklaşımlara, ilgi alanlarına ve amaçlara sahiptir. Bu farklılıklar komuta ve kurmay gruplar yönünden bir taraftan görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesine olanak sağlarken, diğer taraftan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır(Türkel, 2000: 112).

Kurmay personel genellikle konusunda uzman ve iyi eğitim görmüş bireylerdir. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayıp, yalnız onlara işle alakalı danışmanlık ve yol göstericilik yaparlar. Bu tavsiyelere uyup uymamak ise emir-komuta çalışanlarına bağlıdır(Ertürk, 1998: 204).

3.4.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Türleri

3.4.3.1. Birey Düzeyli Çatışmalar

Birey içi çatışmalar genel olarak kişinin kendi kararını vermede, eylemi yerine getirmede veya eylem tarzını seçmede zorlukla karşılaşması neticesi meydana gelen durumları ifade eder. Gereksinimlerin, dürtülere, dürtülerin güdülere, güdülerin ise davranışa yol açacağı biçimindeki motivasyon (güdüleme) süreci göz önüne alındığında kişilerin güdülenme davranışlarında bulunurken kendisine yönelik beklentileri her zaman tam anlamıyla gerçekleştiremeyecekleri kolaylıkla anlaşılabilir. Zira, her kişiden çevresindeki diğer kişi ve grupların beklentileri olmakla beraber, diğer yandan kişilerin kendi içlerinde de pek çok rekabetçi gereksinimler ve roller; güdüler ile amaçlar arasında ortaya çıkması muhtemel engeller, rolleri ve güdüleri açıklamaya yönelik

değişik yollar, ve nihayet, istenilen hedeflerle alakalı bir çok olumlu ve olumsuz nitelikler bulunacaktır. Gerek kişinin çevresindekilerin beklentileriyle kişisel beklentilerin uyumsuzluğu, gerekse kişinin kendi rol güdü, hedef ve ihtiyaçları hakkındaki çelişkileri sosyalizasyon sürecini güç ve karmaşık duruma getirecek ve neticede kişinin gerilim ve çatışma yaşamasına sebep olacaktır(Baysan ve Tekarslan, 1996: 292).

Bireysel düzeyli çatışmalar kişinin kendi kararını vermede, eylemi yerine getirmede veya eylem tarzını seçmede zorlukla karşılaşması neticesi meydana gelen durumları belirtir. Bunun dışında bireysel çatışma, birey kendisine verilen görevi yerine getiremeyeceğini ve zamanında yapamayacağını anladığı zamanlarda da söz konusu olabilir. Bu çatışma ile kişi psikolojik, davranışsal ve fizyolojik boyutta olumsuz neticelerle karşılaşabilir(Korkmaz, 1994: 79).

3.4.3.2. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar

Bireyler arası çatışma, iki veya daha çok bireyin etkileşiminde, kişisel ve duygusal yönden veya uygulamalar, politikalar, amaçlar, yönünden algılanan uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklar olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde en çok karşılaşılan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki bireysel anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Buna ek olarak aynı örgütsel düzeylerde kişisel farklılıklardan doğan çatışmalarla da karşılaşmaktadır. Müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, çıkar ve fikir ayrılıkları İşçiler arasındaki geçimsizlikler, bireyler arası çatışma türlerine girmektedir(Eren, 1989: 459).

Gökçe ve Şahin'e göre, bireyler arası çatışmalar, çok daha sık biçimde bireylerin mensubu oldukları gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalara bakış tarzından ya da yöneticilerin astlarda olan role ilişkin beklentilerinden kaynaklanır. Bunların yanında kişilerin sahip oldukları hedeflerin, bu hedeflere varmak için takip ettikleri yöntemleri, bilgi değer ve algılayışlarının farklı olması da söz konusu çatışmaların gerçekleşmesinde etkili olur(Gökçe ve Şahin, 2001: 283).

Grup çalışmasını içeren işbirliği gayretleri hem gruplar arasında hem grup içinde, çatışmaya sebep olur. Bu, daha çok grup üyeleri değişik görüşleri benimsediği zaman görülür. Ama çatışma olayı iyi anlaşılır ve ele alınır, grubu gelişmeye götürebilir. Bu anlamda çatışmanın yıkıcı olduğu kadar, yapıcı etkileri olduğu da ifade edilebilir(Bursalıoğlu, 2003, 23).

3.4.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Örgütsel çatışma yönetilme şekline ilişkin olarak örgütsel iş başarımını olumlu olarak etkileyebileceği gibi (fonksiyonel çatışma) onu olumsuz olarak da (fonksiyonel olmayan çatışma) etkileyebilir. Aşırı boyutlardaki çatışmanın yıkıcı neticeler doğurabilir fakat önemli olan nokta, çatışmayla alakalı olarak daha dengeli bir görüşe varmaktır. Bundan başka şu noktayı da gözden uzak tutmamak gerekir: Çatışma hem zararlı hem de yararlı olabilir. Burada önemli olan çatışmanın ortadan kaldırılması ya da yatıştırılmasından çok, çatışmanın yönetimine önem vermek olmalıdır. Birçok araştırmacı tarafından da ifade edildiği gibi, çatışma yönetiminin asıl işlevi, çatışmanın yaratıcı ve yapıcı etkilerini örgütün özüne sindirebilmek örgütsel hedefleri daha iyiye doğru götürecektir. Bunun için de uyumlu ve esnek bir örgüt yapısı, örgüt üyelerinin yeteneklerinden tam olarak faydalanılması, açık seçik tartışmasız benimsenmiş örgütsel hedefler, güven, bağımsızlık ve belirsizliği değil ama açıklığı teşvik eden ilkeler ve kararlara katılımın sağlanması gerekmektedir(Ertekin, 1982: 481).

Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve organizasyonun performansının yükseltilmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Örgütlerde fonksiyonel çatışmalar olmaksızın, değişim isteği çok az olur ve sonuçta örgütler durağanlaşır. Bu sebeple fonksiyonel çatışmalar statüyü zorlar ve grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesine yeni fikirler yaratılmasına, katkı sağlar. Fonksiyonel çatışmalar organizasyonun çeşitli bölümlerindeki sorunların ortaya çıkmasını ve bu yolla da yöneticilerin dikkatlerini çekmeyi sağlar(Koçel, 1999: 396).

Kurum ve kuruluşları hedeflerine ulaşmalarını önleyen, amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmayan çatışmalardır. Neo-klasik ve klasik yaklaşımlar tüm çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak tanımlamışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın mevcudiyeti formal örgüt yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Fakat her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak belirtmek mümkün değildir(Gökçe ve Şahin, 2001: 279).

3.5. Örgütsel Çatışmanın Yönetimsel Değerlendirilmesi

3.5.1. Geleneksel Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, kişi ve örgütün amaç ve beklentileri arasında benzerlik bulunması kişinin örgütün amaçları yönünde davranmasını gerektirir. Bu sebeple çatışma arzu edilmeyen bir haldir. Ortaya çıkması; durumunda örgütün etkinliği azalabilir neticeleri yıkıcıdır. Bu durumda yönetimin görevi örgütü çatışmadan arındırmaktır. Neticeleri kötü olan çatışmadan kaçınmak bunların meydana getireceği etkileri ortadan kaldırmak gerektiği savunulur(Korkmaz, 1984: 80). Klasik Örgüt teorisinin öncüleri Taylor, Weber Aın ve Fayol örgütsel etkinlik hakkındaki varsayımlarına göre bir örgütte kurallar yöntemler, yetki ilişkileri ve görevler, açık olarak tanımlanır, bütün çalışanlar bu tanımlara uygun hareket ederse rasyonel bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Böylelikle çatışmalar da daha baştan önlenebilir ya da ortadan kalkar.

Geleneksel örgüt kuramcılarına göre kişi ve örgütün hedef ve beklentileri arasında benzerlik hatta ayrılık bulunduğundan çatışma konusuna önem verilmemiştir. Zira klasiklere göre çatışma yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de örgütü bunlardan arındırmaktır. Bilimsel Yönetimin kurucusu Frederick Taylor'a göre yöneticilerin ve işçilerin ortak faaliyetleri gerçekleştirilemezse, diğer bütün ilkeler ve teknikler gereksiz olur. Bilimsel yönetimin, çıktıyı artırmaktan başka bir hedefi de yönetici işçi arasındaki devamlı düşmanlığa bir çare getirmektir(Ertekin,1982: 474). Bu görüşte çatışma

konusuna yaklaşımdan çok çatışmanın bireysel ve örgütsel maliyetiyle ilgilenilmiş, bu nedenle de çatışmadan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Taylor'a göre, işletmelerde bilimsel yönetimin ilkeleri ödünsüz bir biçimde uygulanabilmiş olsaydı, işgücü ile yönetim arasında asırlık geçmişe sahip çıkar çatışmaları kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktı(Şimşek, 1987: 11).

Çatışma kavramının açıklanmasına ilişkin ilk görüşler genellikle bu kavramın olumsuz ve kötü olduğunu savunmaktadır. 1930'lu ve 1940'lı seneler arasında hüküm süren geleneksel görüşe göre bu kötü tarafını güçlendirmek adına çatışma kavramı yıkım, şiddet, mantıksızlık gibi kavramlarla eş anlamlı olarak ifade edilmektedir. Çatışma ile beraber anılan bu olumsuz durumların meydana gelmesi istenmediğinden çatışmanın önlenmesi gerektiği görüşünün var olduğu belirtilmektedir(Atiker, 2004: 2). Başka bir söyleyişle 19. yüzyıldan 1940'lara dek çatışma yıkıcı bir kavram olarak tanımlandığı ve her ne olursa olsun çatışmadan kaçınmanın gerekli olduğundan söz edilmektedir. Buna ilave olarak örgütlerde herhangi bir çatışma söz konusu ise bu çatışmanın kesin olarak ortadan kaldırılması gerektiği ve bu konuda yönetime önemli sorumluluklar yüklendiği belirtilmektedir. Geleneksel Görüş, çatışmanın üzerine gitmek, kavramı anlamak, nedenlerini araştırma yerine, çatışmadan tamamen uzak kalmayı tercih ettiği vurgulanmaktadır(Özel, 1996: 23).

3.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Geleneksel görüşü takip eden davranışçı görüş, çatışmanın bütün örgütler ve gruplar için doğal bir oluşum niteliğinde olduğu görüşündedir. Davranışçı görüş, çatışma kaçılmaz olduğu için çatışmanın kabul edilmesini savunmuştur. Grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna ve bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına inanılmıştır(Tengilimoğlu, 1991: 126). Çatışmayı yönetebilmek ve Çatışmaların olumlu sosyal fonksiyonlarını gerçekleştirebilmek gelişmiş yöneticilik özelliklerini gerektirmektedir.

Bu görüş, çatışma kavramının bütün gruplarda ve örgütlerde kaçınılmaz ve doğal bir olgu olduğunu benimsemektedir. Karmaşık örgüt yapılarının mevcut olmasının

doğal olarak çatışmaya neden olacağı; bireyler ve gruplar arasında çekişmelerin meydana gelebileceği belirtilmektedir. Çatışmanın kötü olmadığından fakat yönetilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Çatışmanın kesin olarak ortadan kaldırılmasının bireylerin veya grupların sahip olduğu farklılıkların da ortadan kaldırılması ile eş anlamda olduğu ifade edilerek böyle bir çalışmanın örgüte zarar verebileceği söylenmektedir. İyi bir çatışma yönetimi oluşturulduğunda çatışmanın ortaya çıkan neticelerinin olumlu yönde, örgüt yararına kullanılabilceği vurgulanmaktadır (Atiker, 2004: 2). Diğer taraftan, davranışçı görüş, çatışma kavramının kurumların doğası ve yapısı gereği zaman içerisinde kendiliğinden meydana geldiğini savunmakta, bu nedenle bir örgüt içerisindeki çatışmanın varlığını çok normal karşılamaktadır. Buna ilave olarak davranışçı görüş, tüm çatışmaların yok edici ve yıkıcı olmadığını, grup içi veya bireyler arası çatışmaların toplumsal yönden bazı işlevlerinin olduğunu savunmaktadır (Özel, 1996: 26).

Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Bu görüş, tüm çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal hedefleri yerine getirmeye katkıda bulunduğunu savunur. Davranışçıların çatışma görüşü onun tam anlamıyla benimsenmesi olarak açıklanabilir. Bu görüşü paylaşan Bennis ve arkadaşları, çatışmanın kurumdaki kişiler ve gruplar arası farklılaşmadan doğduğunu çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu ayırımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda imkansız olduğunu vurgulamaktadır (Aydın, 1996: 314).

Davranışsal yaklaşım örgütü ihtiyaç, beklenti, çıkar ve amaçları devamlı çatışma durumunda bulunan kişilerden ya da bunların oluşturduğu gruplardan meydana gelen sosyal bir sistem biçiminde gören yaklaşım, böyle bir sistemde azaltılabilen, ancak tam olarak ortadan kaldırılamayan çelişkilerin ve çatışmaların olmasını normal bir olay olarak görmektedir (şimşek, 1998: 11). Örgütlerde değişik nedenlerden bir çok çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Bu görüşü benimseyenler, çatışmayı kabul etmekte ancak geleneksel yaklaşımdaki gibi, çatışmanın çözümlenmesi, çatışmanın çıktığı anda ortadan kaldırılması, gerektiğini savunmaktadırlar. Bu gerçekleştirilmediğinde çatışmanın kaçınılmaz bir hal alacağı görüşünü taşımaktadırlar.

3.5.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, örgütlerde çatışma kavramının kaçınılmaz olduğunu benimsemiş ve halen bugün de varlığını koruyan bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Bir örgütte mevcut olan çatışmaların artması halinde örgüte faydasından çok zararının olacağını ve bu çatışmaların mutlaka çözümlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bundan başka bu görüş, bir örgütte çatışmanın düşük seviyede mevcut olsa dahi mutlaka var olması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü işçilerin barışçıl ve uyumlu bir biçimde çalışmalarının zaman içerisinde örgüte zararlı olabileceğini savunmaktadır. Barışçıl ve uyumlu çalışanların zamanla kendilerini yeniliklere karşı kapatmasının örgütün ilerlemesine gelişmesine engel teşkil edebileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda bir örgütün bilinçli olarak, gerekirse, çalışma alanında çatışmayı özendirmesini önermektedir (Atiker, 2004: 3).

Bu yaklaşım çatışmanın mutlaka gerekli olduğunu savunur hatta zaman zaman çatışmayı özendirir. Bu görüş, çatışma yönetimini, uzlaşma yöntemleri kadar onun yönetilmesini kapsayacak biçimde açıklar ve çatışmanın yönetilmesini tüm yöneticilerin esaslı bir yükümlülüğü olarak görür. Gerçekte yapıcı çatışmalar, yaratıcılık kıvılcımını kaybetmiş veya ilgisizliğin çabuk yayılan oranlara ulaşmış olduğu bazı örgütlerde istenebilir (Korkmaz, 1994: 80).

Başka bir deyişle etkileşimci yaklaşım, bir örgütte çatışmanın belirli bir düzeye çıkmasından sonra çatışmanın çözümlenmesinin gerekliliğinden söz etmektedir. Bu gün ise iş hayatında en geçerli görüş olarak etkileşimci görüş kabul edilmektedir. Etkileşimci görüşü savunanlar bir örgütte çatışmanın mevcut olmamasını örgüt yönünden riskli görmektedirler. Çatışma kavramının olmadığı bir işletmede zamanla ilgisizliğin monotonluğun, tek düzeliğin, görüleceğini ve bu durumda işletme yapısının bozulacağını belirtmektedirler (Özel, 1996: 30). Bundan başka etkileşimci görüş, açık sistem anlayışını savunarak modern organizasyon yönetim anlayışından söz etmektedir. Çatışmanın hüküm sürmediği kurumlarda yaratıcılık, değişim, performans ve yenilik, etkilenebilmektedir. Tam tersi bir halde yani önemli ve devamlı çatışmaların olduğu kurumlarda da karar verme aşamasının olumsuz yönde etkilenebileceği, tavizlerin

çatışmaya neden olan problemleri ortadan kaldırmaya yetememesi gibi sebeplerle performans etkilenebilmektedir(Pelit, 2005: 73)

3.6.Örgütsel Çatışmanın Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları

- **Örgütsel çatışmanın olumlu sonuçları**

Örgütteki çatışmalar neticesi var olan problemlerin neler olduğu, kimlerden ve nelerden kaynaklandığı ve bu problemlerin nasıl çözümlenmesi gerektiğinin farkında olunur. Bunun yanında örgüt üyelerinin faaliyetlerinin planlaması için güdülenmesini ve probleme yoğunlaşılmasını sağlar(Keçecioğlu, 1999: 64). Aşırı olmayan bir çatışma gerilimi altında bazı kişiler çatışan görüşlerden ortaya çıkan yeni fikirlerle yarışma sırasında duyulan heyecanı cazip bulabilirler. Çatışma neticesinde ilgi ve merak etkisi artırılarak kişinin kendisini değerlendirmesini sağlanabilir(Ertekin, 1993: 86).

Çatışmaların sebep olduğu biçimsel ya da sosyal oluşumların pozitif etkilerini aşağıda sıralanmaktadır(Baysal, 1993: 225).

- Çatışma, belirli durumlarda ayrık taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla neticelenebilir.
- Çatışma neticesinde, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Çatışma neticesinde, eski gayeler yerlerini daha iyi ve geniş gayelere bırakabilirler.
- Çatışma kurumsallaşabilir. Kişilerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
- Gruplararası çatışmalar, görev başarısı için gerekli olan motivasyon ve enerjiyi sağlayabilir.
- Çatışma, farklı fikirlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir.

- Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilir.

Çatışma sayesinde kişiler kendi görüşlerinin haklılığını savunabilmek adına daha çok çalışma, araştırma yapma ve sonunda ortaya daha özgün ve yeni görüşler iletme durumunda kalabilirler. Oluşan çatışmaların çözüme ulaştırabilmesi için o ana kadar hep görmezden gelinen ama gerçekte var olan kişisel ve örgütsel problemler incelenecek ve bunun neticesinde gerilim azalacaktır(Eren, 2000: 610).

- **Örgütsel çatışmanın olumsuz sonuçları**

Çatışmalar zamanla çatışmaya taraf olan kişilerin ya da grupların kendi gayelerini örgüt gayelerinin üstünde görmesine ve kutuplaşmalarına sebep olmaktadır. Değişikliklerin boyutlarını derinleştirerek kişi ya da grupların beraber hareket etmelerini engellemektedir. Örgütte kuşku yaratarak güvensizliği artırır ve verimliliği düşürmektedir(Korkmaz, 1994: 1718).

Çatışmanın ortaya koyduğu olumsuz neticeler ise şu şekilde sıralanabilir(Baysal, 1996: 232-289):

- Çatışma, çatışan tarafların her birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını bozan bir durum oluşturabilir.
 - Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına sebep olabilir.
 - Çatışma; vaktin, paranın ve enerjinin boşa gitmesini sağlar.
 - Çatışma, çatışan tarafların kendi gayelerini sistemin bütününe ait gayeden üstün görmelerine neden olur.
 - Çatışma, morali ve tatmini olumsuz etkileyerek verimliliği düşürür.
- Çatışma, güven duygusunun kaybedilmesine sebep olabilir.

Ayrıca uzun süreli çatışmanın yarattığı devamlı gerilim örgüt çalışanları üzerinde stres yaratarak, personelin fiziksel ve ruhsal olarak harap olmaya sebep olabilir. Stresin insan üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı, insan davranışlarını ne yönde

değiştireceğinin kavranabilmesi için kısaca stresin ne olduğu belirtilirse: Stres; tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok tercih edilen bir kavramdır. Buna rağmen stresi tanımlarken; genellikle birey ve çevresi yönünden değerlendirildiği, ruhsal ve bedensel sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka stres tanımı ise, bütün çevresel, kişisel ve örgütsel etmenlerin belirli oranda etkili olarak bireyin tutum ve davranışlarına yön vermesi durumudur(Ertekin, 1993: 5).

3.7.Çatışmanın Önemi

Örgüt ve yönetim hususlarında yapılan çalışmalar neticesinde, örgütler daha işlevsel bir yapıya ve çağdaş bir yönetim anlayışına kavuşmuşlardır. Fakat bu, örgütlerin hiçbir problemle karşılaşmadan, uyum içinde işlediği anlamına gelmez. Ne kadar akılcıl bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı problemlerin genellikle örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı örgüt ve yönetim bilimcileri tarafından paylaşılan bir görüştür. Çatışma örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan problemlerden birisidir(Tokat, 1999: 25).

Firmaları başarıya taşıyan yöneticilerin planlama, yöneltme, organizasyon, kontrol ve karar verme süreçlerindeki etkileri çok fazla ve önemlidir. Etkin yöneticilerde bulunması gereken ortak nitelikler, doğru işleri yaptırma kabiliyetleri ile hangi bilgilere gereksinimleri olduğunu ve bunları nasıl organize edeceklerini anlamalarıdır. Gerekli bilgiye sahip olan yöneticiler yönetim gücüne de erişmişlerdir(Bertan, 2009: 294).

Çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı durdurmak için işe yaramaz ve problemleri daha da kötüye gitmektedir. Örgütlerdeki çatışma azaltılmak isteniyorsa, çatışmadan öğrenilerek ve tartışmaya sebep olan gerçek problem belirlenerek, çatışma pozitif çıktılara dönüştürülmelidir(Günbayı ve Karahan, 2006: 212).

Eren'e(Erol, 2004: 55) göre,

- Çatışma neticesinde orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak, araştırma yapma eğilimleri artacak,
- Örgütsel ve kişisel problemler incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu problemler üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacak,
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan kişilerin, problemlerin çözümünde düşüncelerini açıklamaya zorlanması sağlanacak,
- Çatışan kişiler veya taraflar çatışmayla kendi bilgi, kabiliyet ve kapasitelerini değerlendirme şansını elde edecekler,
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun şu yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır.

3.8. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışmaların eksikliği, inanılmaz sıkıcıdır ve çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyi bir örgütlenme karşısındadır. Memnuniyetsizlikler ve doyumсуuzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine ve örgütün etkinliğini tümenden geliştirecek ayarlamalara neden olabilir. İşte bu nedenle çatışma yönetimi kavramı örgütler için büyük önem arz etmektedir(Bayrak, 1996: 27).

Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha detaylıdır. Çatışmanın çözümü terimi; ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırılmasını belirtirken, çatışmanın yönetilmesi terimi hem ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmayı, hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı neticelere yönlendirmeyi göstermektedir. Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesiyle uygun müdahale metotlarının belirlenmesi ve bunun neticelerinin izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir(Alp, 1997: 102).

Çatışma yönetimi en basit anlamıyla çatışmaların sebeplerini bulup ortaya çıkarma ve çatışmaların çözümü için uygun yöntemi ya da stratejiyi tespit edebilme adına gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir. Çatışma yönetimi,

çatışma aşamasını örgüt ve kişi yönünden olumlu yönde kullanmayı ve olumsuz sonuçları engellemeyi amaç edinmektedir. Bu noktadan her yönetici ayrıca bir çatışma çözümleyicisi olup çatışmayı örgüt gayelerine katkıda bulunacak şekilde yönetme problemidir.

Çatışma yönetimiyle ilgili olarak, yazarların çoğunlukla, aynı ortak noktada buldukları bir diğer konu, örgütlerde hiç çatışma yaşanmamasının veya çok az çatışma yaşanmasının, örgütü durgunluğa götüreceği; diğer yandan çok fazla çatışmanın olumsuz ve yıkıcı etkiler yaratacağıdır. Bu sebeple "az" veya genellikle "orta" düzeyde bir çatışmanın örgüt etkililiği ve verimliliği yönünden işlevsel olacağına vurgu yapılmaktadır(Bingöl, 1990: 12).

Firmaların çatışma yönetiminde başarılı olmaları, firmanın kişiler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime olanak veren bir örgüt çatısı olduğunu göstermektedir. Böyle örgütlerde, çalışanların büyük bir bölümü yeteri kadar bilgili, deneyimli ve farklı değer yargılarına kabule hazır kişilerden oluşmaktadır. Örgüt çalışanları arasındaki güven, iş grubuna ve örgüte sadakat, işbirlikçi motivasyon sayesinde kişiler çatışmayı içten, dürüst ve kararlı çözüm bulma gayreti içerisinde bulunurlar. Çatışmayı devam ettirmektense, yapıcı bir çözüme varmak için daha belirgin bir eğilim vardır. Alınan çözümler son derece yaratıcıdır ve çatışan grupların önerdiği çözümden daha iyi bir çözümdür(Bayrak, 1996: 21).

Yöneticilerin çatışma yönetiminde unutmamaları gereken hususlardan birisi de, çatışmanın kaynağı nerede ise çözümün de orada olacağıdır. Çatışmayı yönetecek yöneticinin ise; sakin, güler yüzlü, esnek, uzlaşmacı, güçlü. hep kazanma amacında olmayan, problem çözme becerisi olan ve bu hususta eğitimli ve deneyimli olmasında fayda vardır. Yöneticiler çatışma yaratan durumları tespit etmede; şikayet süreci, doğrudan gözlem, şikayet ve teklif kutusu, açık kapı politikası, danışmanlar, şikayet memuru ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla belirleyebilirler(Bayrak, 1996: 22).

3.9.Örgütlerde Çatışmanın Azaltılması Ve Teşvik Edilmesi

3.9.1. Çatışmanın Azaltılması

Çatışmalar belirli bir dozu ve süreyi geçtikçe örgüte zararlı duruma gelmeye başlarlar. Bu seviyeden sonra yöneticileri optimal bir seviyeye çekerek çatışmayı azaltma yoluna gitmelidir. Bunu gerçekleştirirken yönetici, çatışmaya sebep olan faktörleri değiştirir, mevcut kaynakları artırır, bağımlılıkları azaltır, ödül sistemlerini yeniden tasarlar ve iletişimi düzeltir. Şayet çatışmanın nedeni olan durumları değiştirmek zor ise yönetici, bireyleri veya grupları bütün tarafların gayret ve desteğini gerektiren üst düzey hedeflere yönelterek veya çatışma nedeni profesyonellerin istihdamı ise, bu bireylerin örgütün yapı ve kurallarına ayak uydurmalarını sağlamak için sorunu çözmesi çatışmayı azaltma gayretleridir(Ritzer, 2000: 11).

Çatışmadan korunmak ve çatışmayı azaltmak, çoğu vakit yüksek düzeydeki bir çatışmayı yönetmekten daha kolaydır. Bu gayeyle yöneticiler çatışmaları azaltmak için(Kılıç, 2001: 99);

- Bireylerin bir bütün olarak gayelerini ve verimliliğini vurgularlar.
- Personele belirli ve iyi tanımlanmış görevler verirler.
- Çalışanın ve bu çalışanın oluşturdukları grupların arasındaki iletişimi daha etkin duruma getirirler.
- Çatışmaya taraf olan çalışana, ortak bir düşmana yönelterek, birlik ve takım olma duygusunu kuvvetlendirirler.
- Personel için ortak hedef ve gayeler geliştirirler.

3.9.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi

Çağdaş kuramlara göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Bu görüşe göre, örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekir. Bunun nedeni hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde performans, yenilik, değişim, yaratıcılık ve yüksek değildir. Bunun içindir ki bazı durumlarda çatışmanın teşvik edilmesi gerekmektedir.

Türkçe'deki "sular bulanmadan durulmaz" deyişine koşut olarak birçok yazar iyileşemeyen örgütlerde en iyi tedavinin çatışmanın teşvik edilmesi olduğunu öne sürerler. Çatışmaların ne zaman çıkarılması gerektiği ve çatışma çıkarmanın adımlarını şu şekilde açıklayabiliriz(Açıkalm, 1996: 22).

Çatışma çıkarma ihtiyacı: İşlevsel çatışmaya ne zaman gereksinim olma durumunu aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

- Herkes her zaman size "evet efendim" diyorsa astlarınız sizi eleştirmeye korkuyorsa,
- Birim yöneticileri sakin ve barışçıl bir ortamın ne pahasına olursa olsun en mühim şey olduğunu düşünüyorlarsa,
- Yöneticiler popülerliğin, beceriklilik ve çalışkanlıktan önemli olduğuna inanmışlarsa.
- Yöneticiler aldıkları kararlar için fikir birliği aramayı tutku haline getirmişlerse.
- Yeni fikirler üretilemiyorsa,
- Normalin atında bir işgücü devir hızı varsa,
- Çalışanların değişme direnci normalin üstündeyse, çatışma çıkarma vakti gelmiş demektir.

Bunun yanında çatışmanın teşvik edilmesine, düşük çatışma düzeyiyle beraber performansın ve yaratıcılığın yeterli olmadığı şirketlerde veya bunların çeşitli bölümlerinde performansı artırmak ve geliştirmek gayesiyle başvurulur(Şimşek, 1999: 286).

Çatışma Çıkarma Adımları: Çatışmayı başlatmak için izlenebilecek genel olarak beş çeşit metot bulunmaktadır. Bunlar: Örgüt kültürünün değiştirilmesi, iletişimin kullanılması, dışarıdan adam alma, örgütün yapısını yenileme, şeytanın avukatını işe alma. Bu kavramları kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir(Robbins, 1994: 549):

- **Örgütün Kültürünü Değiştir:** Örgüt için olası değişiklikler yapılacağına işlevsel olan çatışmanın meşru hale geldiği anlatılmalıdır. Statükoya meydan okuyan, yeni fikirler ortaya atan ve bu yolla çatışma çıkaranlar terfi, zam, ikramiye gibi yapıcı tevsiklerle ödüllendirilmelidirler.
- **İletişim Kullan:** Örgüt için olası değişiklikler yapılacağına dair haberleri astlara sızdırmak. Bu değişikliklerden etkilenecek olanların tembelliğini azaltmaktadır. Yeni fikirlerin doğmasını sağlamaktadır. Örgüt için hareketliliği arttırmaktadır. Astlar kendine çeki düzen verir.
- **Dışarıdan Adam Al:** Durağan bir birime değer yargıları ve metotları farklı yabancıları istihdam etmek örgütü hareket ettirmektedir.
- **Örgütün Yapısını Yenile:** Karar mekanizmasını merkezileştirmek, çatışma gruplarını yenilemek, bağlılıkları artırmak gibi yöntemlerle örgüt için statükoyu zorlamaktadır.
- **Şeytanın Avukatını İşe Al:** Söz durumu ve herkese normal gelen uygulamaları devamlı sorgulayan ve eleştiren bir bireyi karar alma esnasında görevlendirmek dinamizmi arttırmaktadır.

3.10. Çatışma Çözümleme Yöntemleri

Çatışma yönetimi ile pek çok bilim adamı çalışma yapmıştır. Bu bilim adamları arasında öne çıkanlar ise Blake & Mouton, Rahim & Bonoma ve S.P Robbinstir. Blake & Mouton bireylerarası çatışma yönetimini beş tip çatışma çözüm metodu tespit etmiştir. Bunlar güç kullanma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve sorun çözmedir. Daha sonraki çalışmalarda; Rahim & Bonoma (1979), çatışmanın iki ana boyutunun olduğunu daha farklı şekilde açıklamışlardır. Çatışma çözüm metodu olarak iki ana boyut geliştirerek; kendisi için ve diğerleri için kaygı duyma biçiminde belirtmişlerdir. S.P.Robbins (1993) ise çatışma çözme yaklaşımında, işbirliği (bir tarafın başka tarafın çıkarlarını tatmin etme gayretinin derecesi) ve iddia etme (bir tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme gayretinin derecesi) boyutlarını kullanmıştır.

3.10.1. Bütünleştirme

Bütünleştirme yaklaşımı hem kendi ilgi ve gereksinimlerini gidermeye hemde karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerini gidermeye önem vermesi halinde kullanılmaktadır. Bu strateji ayrıca işbirlikçi veya kazan-kazan olarak da bilinmektedir. Taraflar sorunu çözebilmek için ortak nokta bulmaya çalışırlar. Genelde çatışma konusu her yönüyle incenir. Çatışmanın yaşandığı durumlarda yöneticiler çatışan her iki tarafıda biraraya getirerek konunun her yönüyle konuşulmasını sağlamaktadırlar. Bilgi paylaşımının en üst noktada olduğu bu durumda genelde açık iletişim sayesinde sorunlar olumlu yönde çözüme kavuşturulmaktadır.

3.10.2. Baskı Yapma (hükmetme)

Baskı yapma stratejisinde çatışan taraflar kendileri için yüksek ilgi, karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimi göstermektedir. Bu strateji, kazan-kaybet yönelimi ya da çatışmadan kazançlı çıkabilmek için sergilenen baskı yapıcı davranışlar olarak ifade edilmektedir(Aflazur, 1992: 11).

Bu stratejiyi çok sık ve en sert biçimiyle kullanan kişiler karşıdaki bireyin zararı pahasına kendi isteklerini ve isteklerini gerçekleştirmekten başka bir şey düşünmektedir. Bunun için gerekirse karşıt düşünen insanlar üzerinde hiç çekinmeden zorlamayı deneyebilirler. Kazanma istenilen aşırılığı sebebiyle, başkalarının kaybından büyük haz duyabilirler(Gümüşeli, 2001: 12). Baskı yapma eğiliminde olan taraf kendi beklentilerini karşılamaya çalışırken karşı tarafın gereksinim ve beklentilerini sıkça göz ardı etmektedir. Baskı yapmak kendi haklarını korumaya çalışmak veya doğru olduğuna inandığı bir durumu savunmak anlamına da gelmektedir. Bazen baskı yapan taraflar ne pahasına olursa olsun çatışmadan kazançlı çıkan taraf olmak istemektedirler. Baskı yapan yöneticilerin genellikle koltuk güçlerini kullanarak astların itaat etmesini sağlama ve kendi isteklerini dayatma eğiliminde oldukları düşünülebilir. Koltuk gücü olmayan taraflar ise yalan, hile, blöf veya amirler aracılığıyla güç kullanma eğiliminde bulunabilmektedir.

3.10.3. Uyma

Uyum stratejisinde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması durumunda kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak ifade edilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, değişiklikleri arka plana atarak iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır(Karip, 2003: 62).

Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi mümkündür. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, değişiklikleri arka plana iterek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşmaktadır. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak gayesiyle böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir(Karip, 2003: 62).

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve devam ettirilmesine verilen önemin, ilgilerin ve gereksinimlerin doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilmektedir. İlişkinin devam ettirilmesine önem veriliyorsa, çatışmanın devam ettirilmesi karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve ilk önce karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir(Karip, 2003: 63). Bilhassa güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışan personelle üst pozisyonda çalışan personel arasında meydana gelen çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir(Üngüren,Cengiz ve Algür, 2009: 40).

3.10.4. Kaçınma

Kaçınma stratejisinde çatışan taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimi göstermektedir. Geri çekilme, mesuliyeti karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü meydana getirmektedir. Çatışmayı görmezlikten

gelmektir. Yönetici çatışmaya taraf olmaz ve direkt savaşmaktan kaçınır(Koçel, 1984: 543).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine verdikleri önem az olduğu hallerde çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı arka plana itme stratejisi kullanılmaktadır. Bu strateji genellikle ilgilenmeme kenara çekilme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla beraber ortaya çıkmaktadır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir vakte erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi gayelerle de kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması halinde taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu halde genellikle bir çatışma durumunun varlığı açık bir şekilde kabul edilememektedir(Karip, 2003: 64).

Bilinçli, kontrollü ve planlı kullanılması halinde kaçınma stratejisinin etkili olabileceği düşünülebilir. Fakat problemlerin zamanla ortadan kalkacağını düşünerek çatışmalardan kaçınmak problemlerin daha fazla çözümsüz duruma gelmesine de sebep olabilmektedir. Bunun yanında kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi yaratırsa kışkırtıcı ve çatışmaları alevlendirici bir etki de gösterebilmektedir(Karip, 2003: 68).

3.10.5. Uzlaşma

Örgütsel çatışmaların giderilmesinde kullanılan metotlardan biri olan uzlaştırmada, çatışmaya sebep olan uzlaşmazlık anlaşmazlık, vb. durumları yok etmek için üçüncü bir bireyin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Uzlaştırmacı şahıs çatışmanın tüm taraflarının birbirine benzer yanlarından hareketle çözüme gidilmesine çalışmaktadır. Burada uzlaştırmacı bireyin yalnızca tavsiye edici konumda olduğunu ifade etmekte yarar bulunmaktadır(Soysal, 2005: 25).

Uzlaşma stratejisinde çatışan taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa orta düzeyde ilgi gösterme eğilimi göstermektedir. Bu strateji, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle daha iyi açıklanabilir. Zira her iki taraf da uzlaşma stratejisinin

kullanılması halinde karşılıklı kabul edilebilir kararlar elde edebilmek neticesinde bazı şeylerden vazgeçmek durumunda kalmaktadır(Rahim, 2002: 30).

Bu metotta çatışmanın tarafları, problemlerini çözümlenebilmek için karşılıklı olarak tavizler vermektedir. Geçici çözümler üreten bir özellikte olan uzlaştırma metodunda herhangi bir tarafın kaybetmesi ya da kazanması mümkün değildir. Burada çatışmanın uzun sürede tekrar etmesi varsayımına karşı dikkat etmek gerekmektedir(Ertürk, 1994: 217).

Çatışan tarafların bazı şeylerden vazgeçmeye başlamalarının paylaşmayı yaratacağını ve karşılıklı ortak kararlar üretilmesiyle neticeleneceğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, uzlaşma stratejisinde açık biçimde kazanan ve kaybeden tarafın olmadığı da ifade edilmektedir. Uzlaşma stratejisi, ortak bir karara ulaşılmadığı ve geçici çözümlere gereksinim duyulduğu kompleks durumlarda kullanılabilir. Uzlaşmanın uzamış çatışmalardan kaçınmada da çok yararlı olduğu söylenebilir(Aflazur, 2002: 20). Çatışma geçici olarak çözüme kavuşturulmuş olur ve taraflar zaman içinde tekrardan çatışma yaşayabilirler(Ertürk, 2000: 233).

Karşılıklı görüşmek şartıyla mevzuların daha iyi çözüme kavuşturulacağı düşüncesine dayanan bu yaklaşımda problemin bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam yaratılır(Özalp, 1989: 104). Çatışma, “iki tarafı bir problem” olarak tanımladığı için, her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm için işbirliğine gitmektedirler. Problem çözme süresince, gerçeklere, gereksinimlere ve duygulara ilişkin bilgi alışverişinde açıklık ve dürüstlük egemendir. Her iki tarafta, çatışmayı, karşı tarafın görüş açısından kavramaya ve karşı tarafın gereksinimlerinin nasıl tatmin edilebileceğini bulmaya özen gösterirler(Bumin, 1990: 29). Amaç tarafların düşüncelerinin haklı ya da haksız olduğunun tespit edilmesinden çok taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının tespit edilmesidir. Problem çözme metoduyla neticenin alınması, büyük ölçüde, tarafların birbiriyle işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır. Devamlı bir etkileşimle taraflarca paylaşılan ortak noktalar vurgulanır ve çatışmanın temelindeki, haberleşme eksiklikleri veya yanlış anlamalar sebebiyle ortaya çıkan çatışma nedenleri en az düzeye indirilmesi problem çözme yaklaşımı ile sağlanabilir(Aydın, 1984: 34).

Uzlaşma metodu, asıl çatışmaların, tarafların hepsinin gerginliğinin artmış olduğu bir dönemde ortaya çıktığını ve eğer bu gerginliğin yatışması beklenirse tarafların bir araya geleceği metotlar bulunabileceğini ileri sürmektedir. Uzlaşma metodunun esası değişimlerin paylaşımıdır, etkin bir kullanımı bulunmaktadır. Tarafların kendi talep ve gayelerinden karşılıklı özveride bulunmalarını öngörmektedir. Böyle bir tutumda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır(Şendur, 2006: 49).

3.10.6. Yumuşatma

Yumuşatma stratejisi, çatışma taraflardan birbirlerinin negatif yönleri yerine pozitif yönlerini görmeyi tercih ederek; daha çok anlaşabilecekleri ortak hususlar görüşler ve ortak değerleri öne çıkarttıkları strateji tipi olarak tanımlanmakta olup; çatışmanın bastırılmasına yönelik daha diplomatik bir yoldur. Bu strateji kapsamında kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede iş birliği gereksinimini ve bunun taraflara getireceği faydalar vurgulanmaktadır(Şahin,Emini ve Ünsal, 2006: 557).

Bu metotta önemli olan konu, çatışma taraflarının ortak hususlar üzerinde odaklanarak çatışmaya sebep olan asıl etkenlerin ikinci planda değerlendirilmesidir. Yumuşatma metodunda anlaşma zemini, ortak değerler etrafında meydana getirilmektedir. Fakat bu metot çatışmaları geçici olarak çözümleyen öneriler geliştirmektedir. Bu bağlamda uzun süreli kullanımı söz konusu olduğunda bu metot, problemlerin giderilmesinde çok da etkili olamamaktadır(Ertürk, 1994: 138).

Bu noktada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamakta; kendi çözümünü taraflara empoze etmeye çalışmak yerine çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini ikna etme çabası göstermektedir. Yumuşatma stratejisinin ana düşünce tarzı “üzerinde anlaşabildiğimiz mevzularda birlikte olalım, anlaşamadığımız hususları ise tartışmayalım” mantığıyla belirtilebilir. Çatışmanın konusu hakkında yöneticinin taraflardan daha fazla bilgiye sahip olması ve taraflara mantıklı ve ikna edici önerilerde bulunabilmesi durumunda bu yönetim etkili

olabilir(Türkel, 2000: 57). Bu metot aslında kısa dönemli bir hedefe ulaşmanın istendiği durumlar için daha uygundur. Ancak bu strateji çatışmayı tamamen çözebilmede yetersiz kalmaktadır. Uzun vadede çatışma mevzularının yeniden gündeme gelmesi mümkündür.

3.10.7. Problem Çözme

Çatışmanın ana nedenlerini bularak bu sebepleri tamamen yok etmeyi hedefleyen strateji türü olarak ifade edilmektedir. Bu gayeyle tarafların karşı karşıya getirilerek çatışma hususları üzerinde tartışmaları sağlanmaktadır. Bu tartışmada tarafların ortak yönleri daha fazla vurgulamaktadır(Şahin, 2006: 558). Bu strateji türünde, taraflara çatışmaya konu olan problemi tanımlama, anlaşmazlık sebeplerini gözden geçirme ve alternatifler önerme olanağı sağlanmaktadır. Bu yönden sorun çözme stratejisi, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en başarılı metotlardan biri olarak düşünülmektedir(Türkel, 2000: 59).

Problem çözme metodu kullanılarak çatışmalar ile açık bir şekilde ve net bir şekilde mücadele edilmektedir. Bu metotta örgütsel çatışmaya taraf olan kişilerin yüzleştirilmesi söz konusudur. Yöneticilerin de yer aldığı tartışma ortamında, çatışma taraflarının da görüşlerini ifade etmesiyle problemlerle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Aytürk'e(Aytürk, 2003: 373) göre, "bilhassa iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalarda bu metot etkilidir" Problem çözme, "çatışmaya kalıcı çözümler getirmektedir."(Kılınç, 1988: 232)

Problem çözme yaklaşımı, problemin tüm boyutların tartışıldığı bir ortam yaratılmasını içerir. Burada ilk adım; tarafların düşüncelerinde haklı veya haksız olduğunun tespit edilmesinden ziyade görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare bulmaktır. Görüşlerin ve mevzuların açık bir şekilde ortaya konması probleme de açıklık kazandırır. İki tarafın bir araya getirilmesi, tarafların farklı düşüncelerindeki aşırılıkları bir nebze de olsa yumuşatabilir. İki taraflı sorun çözümü; çatışan tarafların işbirliği yolu ile daha iyi neticelere varma gücüne sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu ulaşılabilecek zor bir koşul

olsa da var olduğu, durumlarda, kimin doğru kimin hatalı olduğu, kimin kazançlı kimin zararlı olduğunu saptamada gereklidir(Özalp, 1989: 104).

Ortak bir masaya oturup yoğun tartışma derecesinde birbirlerini iyi anladıklarını düşünen insanların aslında birbirlerini hiç de anlamadıkları görölmektedir. Bunun ana nedenlerinden biri de iletişim eksikliğidir(Baysal ve Tekarslan, 1996: 312). Bunun dışında kişiler hadiseler hep kendi açılarından yaklaşmakta bu da çatışmayı beraberinde getirmektedir. Bu noktada tartışma ancak kısa dönemli çözümler getirebilmektedir. Kalıcı bir çözüm ise etkin bir iletişim ve diyalogdan geçmektedir. Bunun nedeni bir diyalog içerisindeki taraflar karşı tarafın düşüncelerini de saygıyla dinleyebilmekte bu da taraflar arasında ortak bir zeminin oluşmasını sağlamaktadır(Şahin, 2006: 559).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.Araştırmanın amacı:

Araştırmanın amacı yöneticilerin empatik eğilimleri, stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi aratırmaktır.

Bu amaç dahilinde araştırmanın ana problem cümlesi “yöneticilerin empatik eğilimleri, stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

Ana amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları aşağıdadır:

- H₁: Bütünleştirme alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₂: Uyma alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₃: Hükmetme alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₄: Uzlaşma alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₅: Kaçınma alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₆: Empatik eğilim ölçeğine verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₇: Dine sığınma alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₈: Dış yardım arama alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?
- H₉: Aktif planlama alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?

H₁₀: Kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?

H₁₁: Kaçma-soyutlama (biyokimyasal) alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?

H₁₂: Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma alt boyutuna verilen cevaplar demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem) göre farklılık göstermekte midir?

4.2.Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İkitelli sanayi bölgesindeki firmaların yöneticileri oluşturmaktadır. Bu yöneticiler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 120 kişi araştırmanın örneklemini teşkil etmektedir.

4.3.Sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini İstanbul İkitelli sanayi bölgesindeki firmaların yöneticileri arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 120 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

4.4.Verilerin Toplanması

Veriler bizzat araştırmacı tarafından örneklem grubundaki kişilere uygulanmıştır.

Veri toplama araçları şunlardır:

4.4.1.Verilerin Toplama Araçları

4.4.1.1.Çatışma Yönetimi Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların örgütsel çatışma faktörlerine ilişkin

maddeleri “1:Her zaman”, “2:Çoğunlukla”, “3: Ara sıra”, “4: Az” ve “5:Çok az” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 28 madde bulunmaktadır.

4.4.1.2.Empatik Eğilim Ölçeği

Dökmen(1988)tarafından geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeğinin(EEÖ)amacı, kişilerin günlük yaşamında empati kurma potansiyellerini ölçmektir.Likert türü bir ölçek olarak hazırlanan ve 20 maddeden oluşan Empatik Eğilim Ölçeğinin maddelerinin yaklaşık yarısı,bireylerin evet deme eğilimlerini önlemek için negatif yazılmıştır. Bireylerden her bir maddenin yanındaki 1’den 5’e kadar olan sayılardan birisini işaretleyerek, o maddedeki görüşe göre ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bireylerin maddeleri okuduktan sonra işaretledikleri sayılar o maddeye ilişkin puanları oluşturmaktadır.N Negatiif yazılmış maddeler tersten puanlanmakta tamamen katılıyorum’a 1,hiç katılmıyorum’a ise 5 puan verilmektedir. Puanın yüksek olması, empatik eğilimin yüksek olduğu, düşük olması ise empatik eğilimin düşük olduğu anlamına gelmektedir (Dökmen,1988:177-178).

Dökmen (1988)tarafından Empatik Eğilim Ölçeği,70 kişilik üniversite grubuna üç haftalık ara ile iki defa uygulanmış ve her ikisinden elde edilen puanlar arasındaki korelasyon,testin tekrarı güvenirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.(Dökmen,1988:178)

Dökmen(1988)tarafından 24 kişilik bir gruba Empatik Eğilim Ölçeği ve Edwards Kişisel Tercih Envanterinin “Duyguları Anlama Alt Ölçeği”uygulanmış,ölçek puanları arasındaki korelasyon .68 olarak bulunmuştur.(Dökmen,1988:178-179)

4.4.1.3.Stresle Başa Çıkma Envanteri

Orijinali Özbay (1993) tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde üniversitede öğrenim gören yabancı uyruklu öğrencilere yönelik geliştirilmiş olan stresle başa çıkma yolları ölçeğidir. Yine Özbay & Şahin (1997) tarafından testin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Geliştirilen bu testin amacı, farklı stres durumlarında bireylerin başa çıkma çabalarına ölçmeye yöneliktir. Türkçe uyarlama çalışmasında faktör analizi sonucunda

56 maddelik orijinal başa çıkma ölçeğinden 43 madde 6 faktör altında toplanmıştır. Test 5'li likert tipi derecelendirmeye düzenlenmiştir. Faktör analizi ile belirlenen 6 faktör aktif planlama, dış yardım arama, dine sığınma, kaçma soyutlama (duygusal-eylemsel), kaçma soyutlama (biyo-kimyasal) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma olarak adlandırılmıştır.

Aktif Planlama: Daha çok aktif olarak bir şeyler yapma, doğrudan işleme başlama, aktif çabaları artırma, eylem planları oluşturma, şu an üzerinde odaklaşma ve problem çözme sistematigi içerisinde olmayı içeren rasyonel adımlar ve yöntemleri kapsayan 10 maddeden oluşmaktadır.

Dış Yardım Arama: Sosyal desteğe başvurma iki açıdan söz konusu olabilmektedir. Bunlar somut çözüme yönelik (enstrümental) dış yardım talebi ve duygusal dış yardım arama eğilimidir. Bu alt ölçek yardım arama tutumlarının duygusal, bilişsel ve fiziksel boyutta ölçümünü amaçlayan 9 maddeden oluşmaktadır.

Dine Sığınma (Dine Yönelme): Bu faktör altında toplanan maddeler daha çok bir ilahi güce sığınmayı, dua etmeyi ve inançlardan güç almayı vurgulamaktadır. Bu faktör 6 madde ile temsil edilmektedir.

Kaçma-Soyutlama (Duygusal-Eylemsel): Kaçma-Soyutlama iki boyutlu olarak faktöriyel yapıda yer almıştır. Bu maddeler kişinin stresle başa çıkma tutumlarını pasif anlamda durumdan kendisini soyutlama biçiminde ele almaktadır ve 7 maddeden oluşmaktadır.

Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal): Bu boyut duygusal-eylemsel kaçma ve soyutlamadan farklı ve pasif bir başa çıkma stratejisi olarak metabolizmada fizyolojik değişiklik yapma eğilimi şeklinde değerlendirilebilir. Sigara içme, alkol alma, ilaç kullanma ve uyuşturucuya yönelme gibi biyokimyasal bu boyut kapsamındaki başa çıkma yollarıdır. Faktör 4 madde ile temsil edilmektedir.

Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma: Problemin kabul edilip kendince bilişsel olarak yeni çözüm yollarının aranmasıdır. Bu alt ölçek 7 maddeden oluşmaktadır ve başa çıkmada kişisel olarak durumun değiştirilmesine yönelik bir işlemde çok kişinin bakış açısını vurgulamaktadır.

Dine sığınma: 12,13,17,20,21,31;

Dış yardım arama: 1,8,9,10,11,14,29,33,38;

Aktif planlama: 2,3,5,7,16,19,25,32,35,37;

Kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel): 6,22,34,36,40,41,42;

Kaçma-soyutlama (biyokimyasal): 18,23,24,28;

Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma: 4,15,26,27,30,39,43

Araştırmada toplanan veriler üzerinden güvenilirlik analiz yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenirlığın yüksek olduğu kabul edilir.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Tablosu

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bütünleştirme	0,86	7
Uyma	0,72	6
Hükmetme	0,63	5
Uzlaşma	0,66	4
Kaçınma	0,80	6
Empatik Eğilim Ölçeği	0,78	20
Dine sığınma	0,90	6
Dış yardım arama	0,85	9

Aktif planlama	0,79	10
Kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel)	0,70	7
Kaçma-soyutlama (biyokimyasal)	0,44	4
Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma	0,68	7

Araştırmada çatışma yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin anket formu 28 önermeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları “bütünleştirme” 7 önermeden, “uyuma” 6 önermeden ve “hükmetme” 5 önermeden, “uzlaşma” 4 önermeden ve “kaçınma” 6 önermeden oluşmaktadır. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri araştırıldığında “bütünleştirme” (0,86), “uyuma” (0,72), “hükmetme” (0,63), “uzlaşma” (0,66) ve “kaçınma” (0,80) için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin güvenilir ve yüksek güvenilir düzeyinde hesaplandığı tespit edilmiştir.

Araştırmada empatik eğilim ölçeğine ilişkin anket formu 20 önermeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi araştırıldığında Cronbach’s Alpha değeri (0,78) hesaplanmıştır. Buna göre ölçek oldukça güvenilir düzeyinde hesaplandığı tespit edilmiştir.

Araştırmada tükenmişlik ölçeğine ilişkin anket formu 43 önermeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları “dine sığınma” 6 önermeden, “dış yardım arama” 9 önermeden, “aktif planlama” 10 önermeden, “kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel)” 7 önermeden, “kaçma-soyutlama (biyokimyasal)” 4 önermeden ve “kabul-bilişsel yeniden yapılandırma” 7 önermeden oluşmaktadır. Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri araştırıldığında “dine sığınma” (0,90), “dış yardım arama” (0,85), “aktif planlama” (0,79), “kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel)” (0,70), “kaçma-soyutlama (biyokimyasal)” (0,44) ve “kabul-bilişsel yeniden yapılandırma” (0,68) için Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. Kaçma-soyutlama (biyokimyasal) boyutunun güvenilirlik düzeyinin düşük olması bu boyut altındaki madde sayısının az olmasından kaynaklanmış olabilir. Diğer boyutlara bakıldığında ise bu değerlerin güvenilir ve yüksek güvenilir düzeyinde hesaplandığı görülmektedir.

4.5.Verilerin analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde ise sosyo demografik değişkenler ile liderlik tarzı, örgüt iklimi ve tükenmişlik ölçeğinin karşılaştırılması için t testi ve ANOVA analizlerine yer verilmiştir. Empatik eğilim, stresle baş etme ve çatışma yönetim stratejileri ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır.

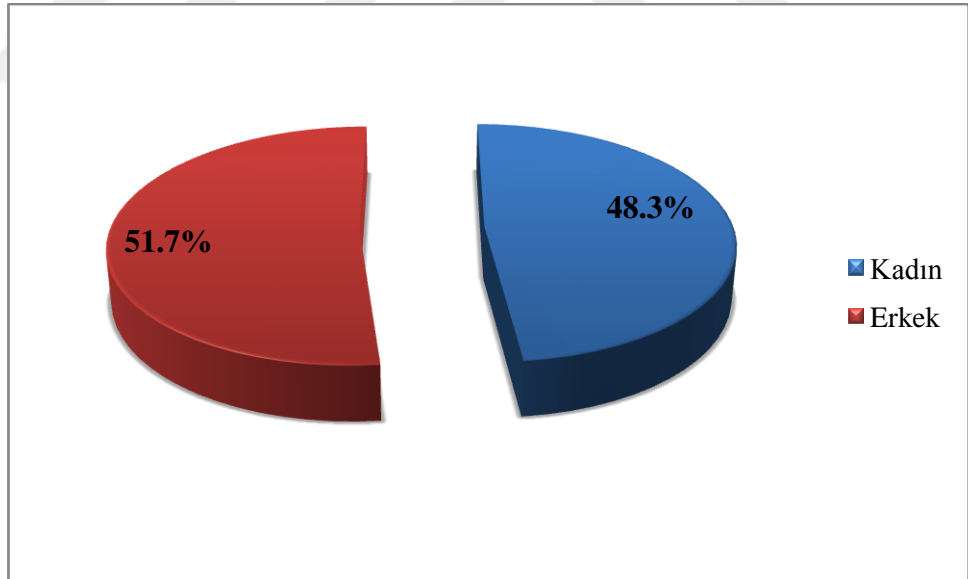
BULGULAR

Sosyo-Demografik Değişkenlerin Frekans-Yüzde Dağılımları

Tablo 3. Cinsiyete Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kadın	58	48.3
Erkek	62	51.7
Toplam	120	100.0

Anket çalışmasına katılım gösteren 120 kişinin 58'i kadın (%48.3) ve 62'si (%51.7) erkektir.

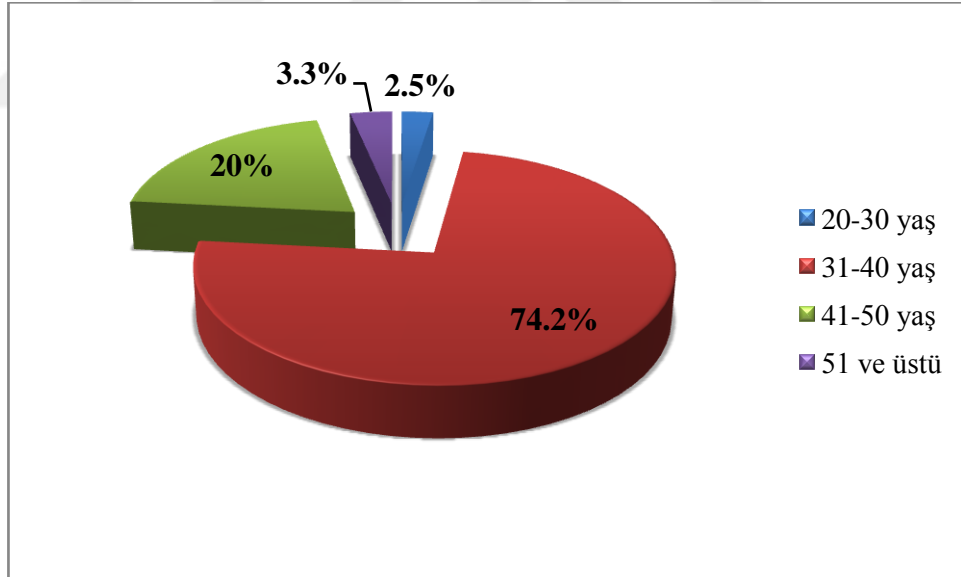


Şekil 4. Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 4. Yaşa Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
20-30 yaş	3	2.5
31-40 yaş	89	74.2
41-50 yaş	24	20.0
51 ve üstü	4	3.3
Toplam	120	100.0

Anket çalışmasına katılan insanların 3'ü (%2.5) 20-30 yaş arası, 89'u (%74.2) 31-40 yaş arası, 24'ü (%20) 41-50 yaş arası ve 4'ü (%3.3) 51 ve üstü yaş aralığındadır.

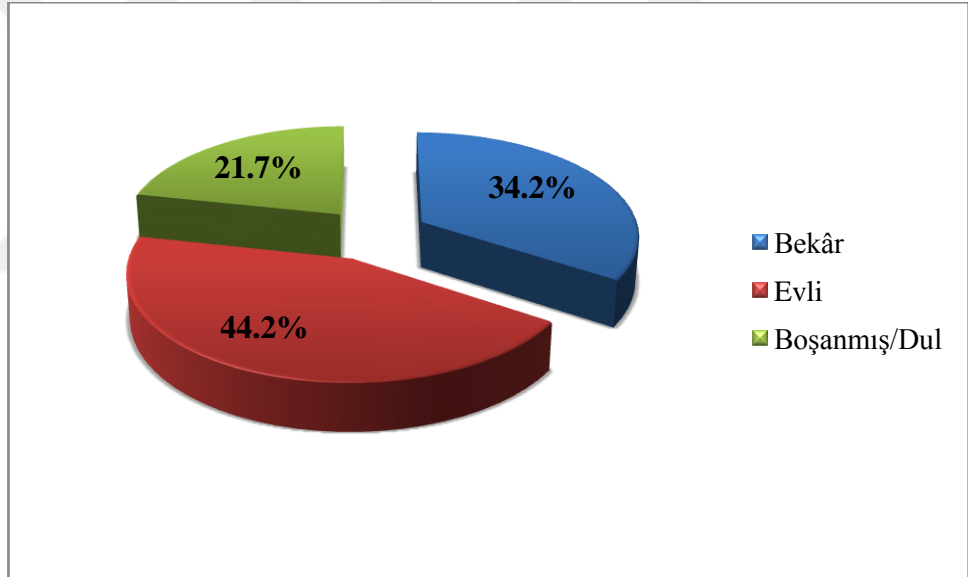


Şekil 5. Yaş Dağılımları

Tablo 5. Medeni Duruma Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Bekâr	41	34.2
Evli	53	44.2
Boşanmış/Dul	26	21.7
Toplam	120	100.0

Ankete çalışmasına katılanların 41'i (% 34.2) bekâr, 53'ü (% 44.2) evli ve 26'sı (%21.7) boşanmış/duldur.



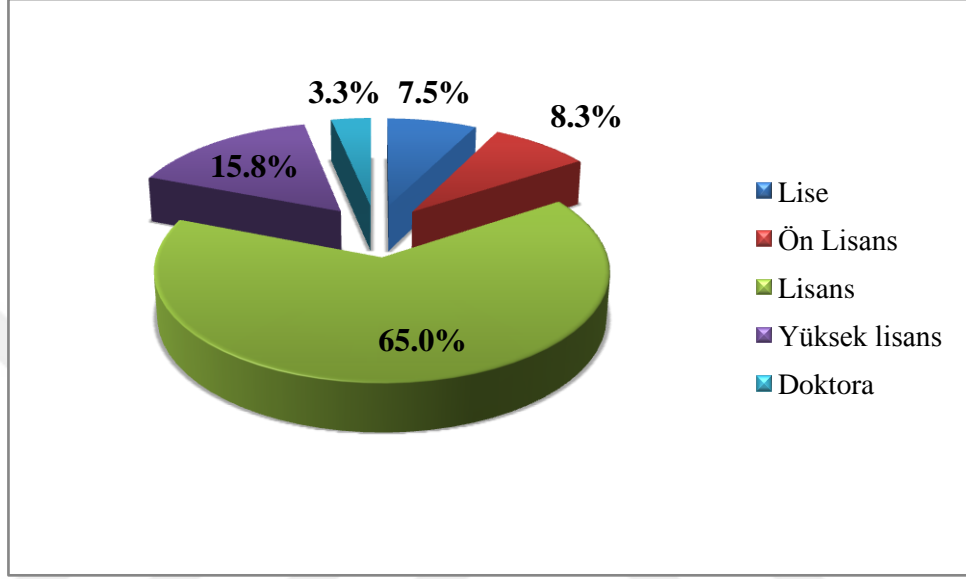
Şekil 6. Medeni Durum Dağılımları

Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Lise	9	7.5
Ön Lisans	10	8.3
Lisans	78	65.0
Yüksek lisans	19	15.8

Doktora	4	3.3
Toplam	120	100.0

Ankete çalışmasına katılanların 9'u (%7.5) lise, 10'u (%8.3) ön lisans, 78'i (%65.0) lisans, 19'u (%15.8) yüksek lisans ve 4'ü (%3.3) doktora mezunudur.

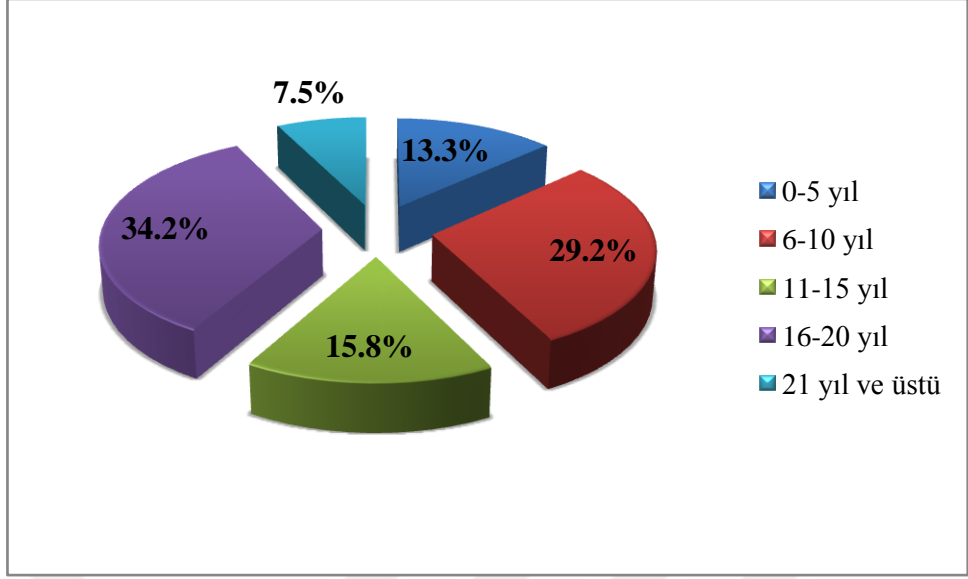


Şekil 7. Eğitim Durumu Dağılımları

Tablo 7. Toplam Çalışma Süresine Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	16	13.3
6-10 yıl	35	29.2
11-15 yıl	19	15.8
16-20 yıl	41	34.2
21 yıl ve üstü	9	7.5
Toplam	120	100.0

Anket çalışmasına katılanların 16'sı (%13.3) 0-5 yıl, 35'i (%29.2) 6-10 yıl, 19'u (%15.8) 11-15 yıl, 41'i (%34.2) 16-20 yıl ve 9'u (%7.5) 21 yıl ve üstü toplam çalışma süresine sahiptir.

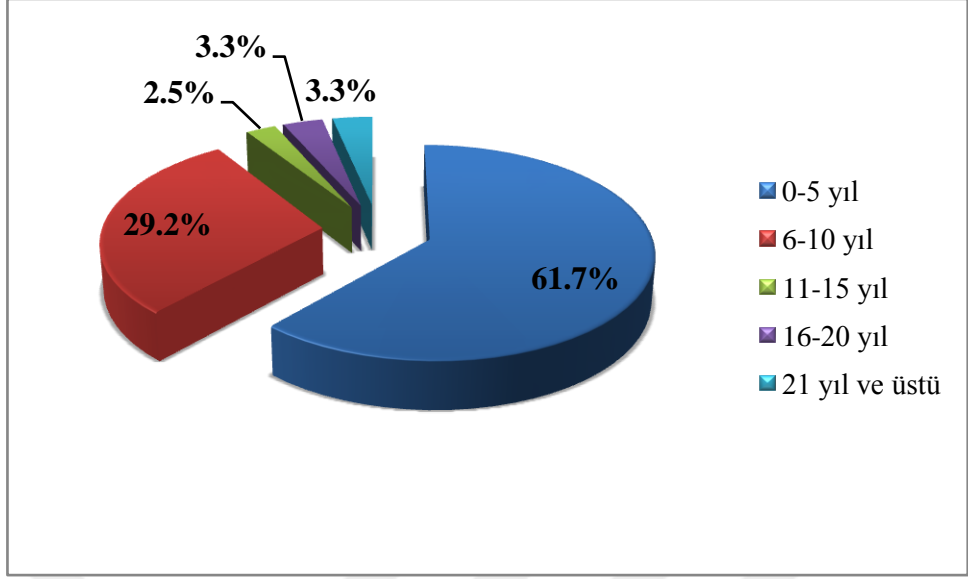


Şekil 8. Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

Tablo 8. Şu Anki Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	74	61.7
6-10 yıl	35	29.2
11-15 yıl	3	2.5
16-20 yıl	4	3.3
21 yıl ve üstü	4	3.3
Toplam	120	100.0

Anket çalışmasına katılanların 74'ü (%61.7) 0-5 yıl, 35'i (%29.2) 6-10 yıl, 3'ü (%2.5) 11-15 yıl, 4'ü (%3.3) 16-20 yıl ve 4'ü (%3.3) 21 yıl ve üstü şu anki kurumdaki çalışma süresine sahiptir.

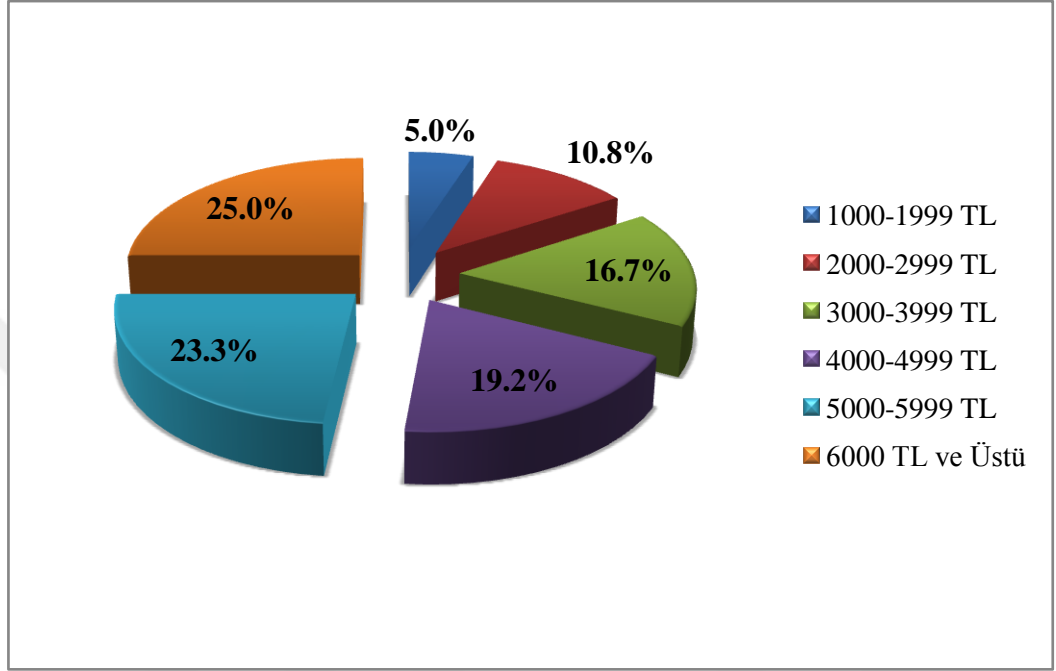


Şekil 9. Şu Anki Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımları

Tablo 9. Aylık Maaş Miktarına Göre Frekans-Yüzde Dağılımları

Maaş Aralığı	Frekans	Yüzde
1000-1999 TL	6	5.0
2000-2999 TL	13	10.8
3000-3999 TL	20	16.7
4000-4999 TL	23	19.2
5000-5999 TL	28	23.3
6000 TL ve Üstü	30	25.0
Toplam	120	100.0

Anket çalışmasına katılanların 6'sı (%5.0) 1000-1999 TL, 13'ü (%10.8) 2000-2999 TL, 20'si (%16.7) 3000-3999 TL, 23'ü (%19.2) 4000-4999 TL, 28'i (%23.3) 5000-5999 TL ve 30'u (%25.0) 6000 TL ve Üstü maaş aralığına sahiptir.

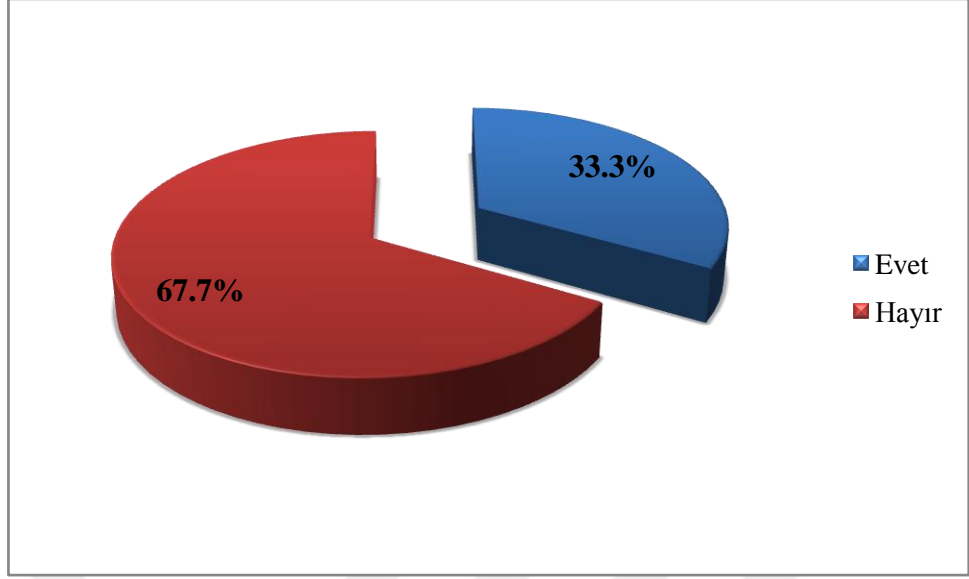


Şekil 10. Aylık Maaş Miktarı Dağılımları

Tablo 10. Empati Eğitimi Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Evet	40	33.3
Hayır	80	66.7
Toplam	120	100.0

“Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?” sorusuna 40'ı (%33.3) evet, 80'i (%66.7) hayır cevabı vermiştir.

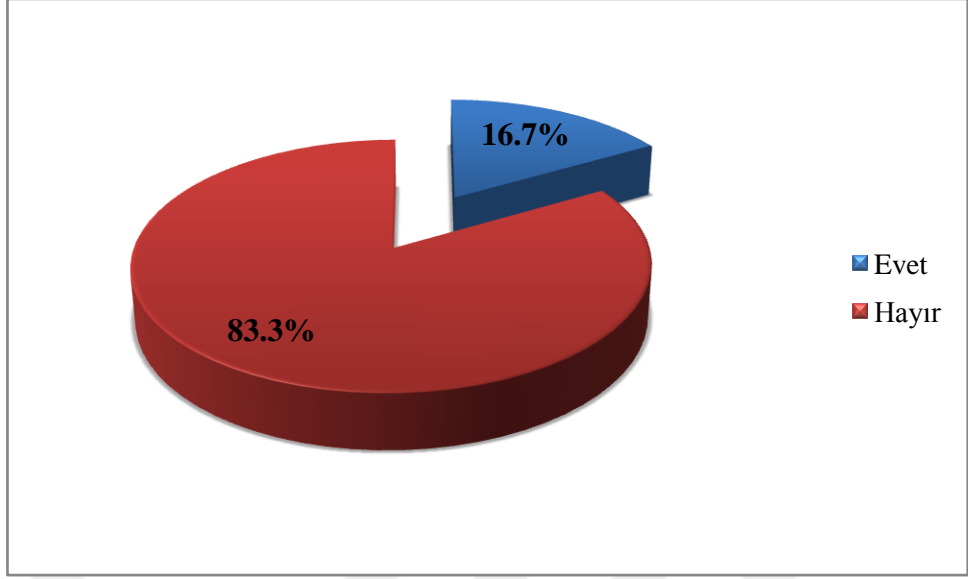


Şekil 11. Empati Eğitimi Cevap Dağılımları

Tablo 11. Çatışma Yönetimi Eğitimi Frekans-Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Evet	20	16.7
Hayır	100	83.3
Toplam	120	100.0

“Çatışma yönetimi ile ilgili bir eğitim aldınız mı?” sorusuna 20’si (%16.7) evet, 100’ü (%83.3) hayır cevabı vermiştir.



Şekil 12. Çatışma Yönetimi Eğitimi Cevap Dağılımları

Tablo 12. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeğinin Tanımsal İstatistikleri

	\bar{X}	SS
Bütünleştirme Stratejisi Boyutu Maddeleri		
1. Her ikimizce de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu onlarla birlikte incelemeye çalışırım.	4,07	0,807
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için onlarla fikir birliği sağlamaya çalışırım.	3,81	0,823
5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için onlarla işbirliği içinde çalışmaya çaba gösteririm.	4,11	0,754
12. Sorunu ortaklaşa çözmemiz için onlarla tam bir bilgi alış-verişi yaparım.	4,26	0,855
22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için onların tüm endişelerini dile getirmelerine fırsat, olanak sağlarım.	4,14	1,031
23. Ortak kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım.	4,10	0,803
28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	4,09	0,889
Uyma Stratejisi Boyutu Maddeleri		
2. Onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösteririm	3,30	1,034
10. Onların isteklerini dikkate alırım.	3,88	0,822
11. Onların isteklerini koşulsuz benimserim.	2,26	1,033
13. Onlara ödün veririm.	2,22	1,022

19.Onların önerilerine uyarım.	3,28	1,006
24.Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm	3,62	1,108
Hükmetme Stratejisi Boyutu Maddeleri		
8. Fikirlerimi kabul ettirmek onlara için baskı yaparım.	2,47	1,092
9. Kendi lehime karar çıkarmak için yetkimi kullanırım.	2,22	1,047
18.Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	3,35	1,248
21.Sorunun beni ilgilendiren yönünü çok sıkı takip ederim.	4,42	0,816
25.Bazen yarışmayı gerektiren bir durumda kazanmak için yetkimi kullanırım	2,67	1,183
Uzlaşma Stratejisi Boyutu Maddeleri		
7. Bir çıkmaza girildiğinde orta yol bulmaya çalışırım.	3,72	0,881
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.	3,63	0,709
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için onlarla görüşürüm.	3,97	0,907
20.Uzlaşma sağlamak için onlarla pazarlık yaparım.	2,82	1,077
Kaçınma Stratejisi Boyutu Maddeleri		
3.Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çalışırım.	3,20	1,097
6.Onlarla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	2,66	1,096
16. Onlarla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.	2,90	1,198
17. Onlarla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	2,66	1,357
26.Olumsuz duyguları önlemek için onlarla olan görüş ayrılıklarımı gizlerim.	2,31	1,165
27.Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.	3,57	1,294

Dereceleme Ölçeği: 1-Çok az 2-Az 3-Ara sıra 4-Çoğunlukla 5-Her zaman

Bütünleştirme Stratejisi Boyutu Maddeleri

1. “Her ikimizce de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu onlarla birlikte incelemeye çalışırım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4.07$).
4. “Ortak bir karara ulaşabilmek için onlarla fikir birliği sağlamaya çalışırım.” Sorusuna en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,81$).
5. “Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için onlarla işbirliği içinde çalışmaya çaba gösteririm.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,11$).
12. “Sorunu ortaklaşa çözmemiz için onlarla tam bir bilgi alışverişi yaparım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,26$).
22. “Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için onların tüm endişelerini dile getirmelerine fırsat,

olanak sağlarım.” Maddesine en fazla “her zaman” cevabı verilmiştir. ($\bar{X}=4,14$).

23. “Ortak kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,10$).

28. “Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.” Maddesine en fazla “her zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,09$).

Uyma Stratejisi Boyutu Maddeleri

2. “Onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösteririm.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,30$).

10. “Onların isteklerini dikkate alırım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,88$).

11. “Onların isteklerini koşulsuz benimserim.” Maddesine en fazla “az” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,26$).

13. “Onlara ödün veririm.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,22$).

19. “Onların önerilerine uyarım.” Sorusuna en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,28$).

24. “Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,62$).

Hükmetme Stratejisi Boyutu Maddeleri

8. “Fikirlerimi kabul ettirmek onlara için baskı yaparım.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,47$).

9. “Kendi lehime karar çıkarmak için yetkimi kullanırım.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,22$).

18. “Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,35$).

21. “Sorunun beni ilgilendiren yönünü çok sıkı takip ederim.” Maddesine en fazla “her zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,42$).

25. “Bazen yarışmayı gerektiren bir durumda kazanmak için yetkimi kullanırım.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,67$).

Uzlaşma Stratejisi Boyutu Maddeleri

7. “Bir çıkmaza girildiğinde orta yol bulmaya çalışırım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,72$).
14. “Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,63$).
15. “Bir uzlaşma sağlanabilmesi için onlarla görüşürüm.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,97$).
20. “Uzlaşma sağlamak için onlarla pazarlık yaparım.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,82$).

Kaçınma Stratejisi Boyutu Maddeleri

3. “Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çalışırım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,20$).
6. “Onlarla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,66$).
16. “Onlarla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,90$).
17. “Onlarla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.” Maddesine en fazla “çok az” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,66$).
26. “Olumsuz duyguları önlemek için onlarla olan görüş ayrılıklarımı gizlerim.” Maddesine en fazla “ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,31$).
27. “Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.” Maddesine en fazla “çoğunlukla” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,57$).

Tablo 13. Empatik Eğilim Ölçeğinin Tanımsal İstatistikleri

	\bar{X}	SS
1. Çok sayıda dostum var.	3,81	1,183
2. Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.	3,66	1,119
3. Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.	3,56	1,018
4. Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.	3,93	0,877
5. Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.	3,38	1,070
6. Duygularımı başkalarına yetmekte güçlük çekerim.	3,17	1,220
7. İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.	4,18	1,076

8. Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.	2,86	1,263
9. Çevremde çok sevilen bir insanım.	3,98	0,686
10. Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.	3,11	1,383
11. Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.	3,51	1,202
12. İnsanların çoğu bencildir.	2,63	1,215
13. Sinirli bir insanım.	3,05	1,367
14. Genellikle insanlara güvenirim.	3,24	1,322
15. İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar.	3,20	1,028
16. Girişken bir insanım.	3,81	0,873
17. Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.	3,56	1,121
18. Genellikle hayatımdan memnunum.	3,90	0,956
19. Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.	3,92	0,816
20. Genellikle keyfim yerindedir.	3,71	1,126

Dereceleme Ölçeği: 1-Tamamen aykırı 2-Oldukça aykırı 3-Kararsızım 4-Oldukça uygun

5-Tamamen uygun

1. “Çok sayıda dostum var.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,81$).
2. “Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,66$).
3. “Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.” Maddesine en fazla “oldukça aykırı” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,56$).
4. “Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,93$).
5. “Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,38$).
6. “Duygularımı başkalarına yetmekte güçlük çekerim.” Maddesine en fazla “oldukça aykırı” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,17$).
7. “İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.” Maddesine en fazla “tamamen aykırı” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,18$).
8. “Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.” Maddesine en fazla “kararsızım” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,86$).
9. “Çevremde çok sevilen bir insanım.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,98$).
10. “Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.” Maddesine en fazla “oldukça

uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,11$).

11. “Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.” Maddesine en fazla “oldukça aykırı” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,51$).

12. “İnsanların çoğu bencildir.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,63$).

13. “Sınırlı bir insanım.” Maddesine en fazla “oldukça aykırı” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,05$).

14. “Genellikle insanlara güvenirim.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,24$).

15. “İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar.” Maddesine en fazla “kararsızım” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,20$).

16. “Girişken bir insanım.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,81$).

17. “Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,56$).

18. “Genellikle hayatımdan memnunum.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,90$).

19. “Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,92$).

20. “Genellikle keyfim yerindedir.” Maddesine en fazla “oldukça uygun” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,71$).

Tablo 14. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Tanımsal İstatistikleri

	\bar{X}	SS
Dine Sığınma Boyutu Maddeleri		
12-Dini aktivitelere katılıyorum.	2,36	1,067
13-Dini inançlarımdan güç alarak kendimi güvende hissederim.	2,91	1,216
17-Eskisinden daha fazla ibadet/dua ederim.	2,77	1,172
20-Her şeyimle ilahi bir güce sığınırım.	3,01	1,338
21-Huzuru dinimde bulmayı denerim.	2,55	1,151
31-İlahi bir güçten yardım isterim.	2,87	1,341
Dış Yardım Arama Boyutu Maddeleri		
1-Arkadaşlarım ve yakınlarımdan duygusal destek almaya çalışırım.	3,21	1,084
8-Başkalarından ne yapabileceğim konusunda tavsiyeler alırım.	3,43	0,914

9-Başkalarından şefkat ve anlayış beklerim.	3,07	1,182
10-Benden yaşlı birine danışırım.	3,33	1,125
11-Benzer şeyleri yaşayan insanların tecrübelerinden yararlanırım.	3,68	0,898
14-Durum ile ilgili daha çok bilgi edinmek için başkalarına danışırım.	3,44	0,848
29-Problem hakkında hissettiklerimi başkaları ile tartışırım.	3,32	1,037
33-Problemim hakkında somut bir şeyler yapabilecek birileri ile konuşurum.	3,58	0,846
38-Problemim ile ilgili duygularımı başkalarıyla paylaşıyorum.	3,36	1,228
Aktif Planlama Boyutu Maddeleri		
2-Asıl problemim üzerinde yoğunlaşır, gerekirse başka şeyleri bir kenara bırakırım.	3,55	0,887
3-Attığım her adımı ve yapacağım her hareketi çok iyi düşünürüm.	3,85	0,857
5-Başıma gelenden bir şeyler öğrenmeye çalışırım.	4,22	0,855
7-Başka şeylerden ziyade o problem üzerinde daha çok odaklaşıyorum.	3,79	0,798
16-Enerjimi yaptığım işler üzerinde yoğunlaştırırım.	4,06	0,770
19-Her ne yapacaksam zamanında yaparım.	3,71	0,920
25-Ne yapacağım konusunda bir plan hazırlarım.	3,84	1,004
32-Problemi çözmeme engelleyen diğer şeylerden kendimi alıkoymaya çalışırım.	3,50	0,935
35-Problemimden kurtulmak için üzerine direkt olarak giderim.	3,62	0,927
37-Problemimi en iyi nasıl çözebileceğimi düşünürüm.	3,93	0,817
Kaçma-Soyutlama (Duygusal-Eylemsel) Boyutu Maddeleri		
6-Başıma gelenlere inanmak istemem.	2,09	0,907
22-Kendime bunun gerçek olmadığını söylerim.	1,95	0,868
34-Problemimden kurtulmak için değişik işlerle ilgilenirim.	2,59	0,966
36-Problemimi daha az düşünmek için sinemaya giderim veya TV seyredirim.	2,67	1,079
40-Problemimi unutmak için ders çalışır veya başka farklı şeylerle ilgilenirim.	2,58	1,026
41-Rahatlamak için ağlarım.	2,39	1,048
42-Müzik dinleyerek bir çok şeyi unuturum.	2,79	1,028

Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal) Boyutu Maddeleri		
18-Gerginliğimi azaltmak için sigara içerim.	3,93	1,370
23-Kendimi daha iyi hissedebilmek için uyuşturucu alırım.	4,84	0,467
24-Kendimi daha iyi hissetmek için ilaç alırım.	4,60	0,736
28-Problem hakkında daha az düşünmek için içki içerim.	4,25	1,057
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılandırma Boyutu Maddeleri		
4-Başa gelenin çekileceğine inanırım.	3,34	1,088
15-Duruma olduğu gibi alışmaya çalışırım.	2,78	1,030
26-Olanlara daha iyimser bir gözle bakmaya çalışırım.	3,62	0,900
27-Olayın daha olumlu gözükmesini sağlamak için farklı bir bakış açısı ile yaklaşırım.	3,69	0,877
30-Problemi bütün gerçekliğiyle olduğu gibi hissederim.	3,64	0,896
39-Problemimle yaşamayı öğrenirim.	2,93	1,090
43-Sanki hiçbir şey olmamış gibi davranırım.	2,29	1,205

Dereceleme Ölçeği: 1-Hiçbir zaman 2-Ara sıra 3-Bazen 4-Sık sık 5-Genellikle

Dine Sığınma Boyutu Maddeleri

12- “Dini aktivitelere katılırım.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir (\bar{X} =2,36).

13- “Dini inançlarımdan güç alarak kendimi güvende hissederim.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir (\bar{X} =2,91).

17- “Eskisinden daha fazla ibadet/dua ederim.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir (\bar{X} =2,77).

20- “Her şeyimle ilahi bir güce sığınırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir (\bar{X} =3,01).

21- “Huzuru dinimde bulmayı denerim.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir (\bar{X} =2,55).

31- “İlahi bir güçten yardım isterim.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir (\bar{X} =2,87).

Dış Yardım Arama Boyutu Maddeleri

1- “Arkadaşlarım ve yakınlarımdan duygusal destek almaya çalışırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir (\bar{X} =3,21).

8- “Başkalarından ne yapabileceğim konusunda tavsiyeler alırım.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir (\bar{X} =3,43).

- 9- “Başkalarından şefkat ve anlayış beklerim.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,07$).
- 10- “Benden yaşlı birine danışırım.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,33$).
- 11- “Benzer şeyleri yaşayan insanların tecrübelerinden yararlanırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,68$).
- 14- “Durum ile ilgili daha çok bilgi edinmek için başkalarına danışırım.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,44$).
- 29- “Problem hakkında hissettiklerimi başkaları ile tartışırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,32$).
- 33- “Problemim hakkında somut bir şeyler yapabilecek birileri ile konuşurum.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,58$).
- 38- “Problemim ile ilgili duygularımı başkalarıyla paylaşıyorum.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,36$).

Aktif Planlama Boyutu Maddeleri

- 2- “Asıl problemim üzerinde yoğunlaşır, gerekirse başka şeyleri bir kenara bırakırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,55$).
- 3- “Attığım her adımı ve yapacağım her hareketi çok iyi düşünürüm.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,85$).
- 5- “Başıma gelenden bir şeyler öğrenmeye çalışırım.” Maddesine en fazla “Genellikle” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,22$).
- 7- “Başka şeylerden ziyade o problem üzerinde daha çok odaklaşıyorum.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,79$).
- 16- “Enerjimi yaptığım işler üzerinde yoğunlaştırırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,06$).
- 19- “Her ne yapacaksam zamanında yaparım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,71$).
- 25- “Ne yapacağım konusunda bir plan hazırlarım.” Maddesine en fazla “Genellikle” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,84$).
- 32- “Problemi çözmeme engelleyen diğer şeylerden kendimi alıkoymaya çalışırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,50$).
- 35- “Problemimden kurtulmak için üzerine direkt olarak giderim.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,62$).
- 37- “Problemimi en iyi nasıl çözebileceğimi düşünürüm.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı

verilmiştir ($\bar{X}=3,93$).

Kaçma-Soyutlama (Duygusal-Eylemsel) Boyutu Maddeleri

- 6- “Başıma gelenlere inanmak istemem.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,09$).
- 22- “Kendime bunun gerçek olmadığını söylerim.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=1,95$).
- 34- “Problemimden kurtulmak için değişik işlerle ilgilenirim.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,59$).
- 36- “Problemimi daha az düşünmek için sinemaya giderim veya TV seyredirim.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,67$).
- 40- “Problemimi unutmak için ders çalışır veya başka farklı şeylerle ilgilenirim.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,58$).
- 41- “Rahatlamak için ağlarım.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,39$).
- 42- “Müzik dinleyerek birçok şeyi unuturum.” Sorusuna en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,79$).

Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal) Boyutu Maddeleri

- 18- “Gerginliğimi azaltmak için sigara içerim.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,93$).
- 23- “Kendimi daha iyi hissedebilmek için uyuşturucu alırım.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,84$).
- 24- “Kendimi daha iyi hissetmek için ilaç alırım.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,60$).
- 28- “Problem hakkında daha az düşünmek için içki içerim.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=4,25$).

Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılandırma Boyutu Maddeleri

- 4- “Başa gelenin çekileceğine inanırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,34$).
- 15- “Duruma olduğu gibi alışmaya çalışırım.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,78$).
- 26- “Olanlara daha iyimser bir gözle bakmaya çalışırım.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,62$).
- 27- “Olayın daha olumlu gözükmelerini sağlamak için farklı bir bakış açısı ile yaklaşırım.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=3,69$).
- 30- “Problemi bütün gerçekliğiyle olduğu gibi hissederim.” Maddesine en fazla “Sık sık” cevabı

verilmiştir ($\bar{X}=3,64$).

39- “Problemimle yaşamayı öğrenirim.” Maddesine en fazla “Bazen” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=2,93$).

43- “Sanki hiçbir şey olmamış gibi davranırım.” Maddesine en fazla “Ara sıra” cevabı verilmiştir($\bar{X}=2,29$).

En Yüksek Ortalamalı Soru: “Kendimi daha iyi hissedebilmek için uyuşturucu alırım.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir($\bar{X}=4,84$).

En Düşük Ortalamalı Soru: “Kendime bunun gerçek olmadığını söylerim.” Maddesine en fazla “Hiçbir zaman” cevabı verilmiştir ($\bar{X}=1,95$).

Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Sosyo-Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Tablo 15. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Bütünleştirme	Kadın	58	4,10	0,62	0,355	118	,723
	Erkek	62	4,06	0,64			
Uyma	Kadın	58	3,18	0,60	1,562	118	,121
	Erkek	62	3,00	0,68			
Hükmetme	Kadın	58	2,83	0,77	-2,937	118	,004
	Erkek	62	3,19	0,54			
Uzlaşma	Kadın	58	3,56	0,64	0,593	118	,554
	Erkek	62	3,50	0,63			
Kaçınma	Kadın	58	2,89	0,90	0,199	118	,842
	Erkek	62	2,86	0,80			

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutu olan hükmetme ile ankete katılım gösterenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır($p<0,05$).Ortalamalar incelendiğinde çatışmaları çözme açısından erkeklerin kadınlara göre hükmetme tarzını daha fazla kullandığı söylenebilir.

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, uyma, uzlaşma ve kaçınma ile ankete katılım gösterenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 16. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Bütünleştirme	Gruplar İçi	2,938	3	2,531	,061
	Gruplar Arası	44,885	116		
	Toplam	47,823	119		
Uyma	Gruplar İçi	2,398	3	1,939	,127
	Gruplar Arası	47,810	116		
	Toplam	50,207	119		
Hükmetme	Gruplar İçi	2,305	3	1,640	,184
	Gruplar Arası	54,350	116		
	Toplam	56,655	119		
Uzlaşma	Gruplar İçi	2,019	3	1,698	,171
	Gruplar Arası	45,973	116		
	Toplam	47,992	119		
Kaçınma	Gruplar İçi	0,579	3	0,261	,853

	Gruplar Arası	85,676	116		
	Toplam	86,256	119		

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur($p>0,05$).

Tablo 17. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Bütünleştirme	Gruplar İçi	3,202	2	4,198	,017
	Gruplar Arası	44,621	117		
	Toplam	47,823	119		
Uyma	Gruplar İçi	1,282	2	1,533	,220
	Gruplar Arası	48,925	117		
	Toplam	50,207	119		
Hükmetme	Gruplar İçi	1,063	2	1,119	,330
	Gruplar Arası	55,592	117		
	Toplam	56,655	119		
Uzlaşma	Gruplar İçi	1,169	2	1,460	,236
	Gruplar Arası	46,823	117		
	Toplam	47,992	119		
Kaçınma	Gruplar İçi	0,840	2	0,576	,564

	Gruplar Arası	85,415	117		
	Toplam	86,256	119		

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutu olan bütünleştirme ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 18. Bütünleştirme Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

	Medeni Durum (i)	Medeni Durum (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Bütünleştirme	Evli	Bekâr	-,26908*	,038
		Boşanmış/Dul	-,42562*	,007
	Bekâr	Evli	,26908*	,038
		Boşanmış/Dul	-,15654	,292
	Boşanmış/Dul	Bekâr	,42562*	,007
		Evli	,15654	,292

Tabloda görüldüğü gibi, bütünleştirme alt boyutu için evli katılımcılarla bekâr katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bekâr katılımcıların evlilere göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi, bütünleştirme alt boyutu için boşanmış/dul katılımcılarla bekâr katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Boşanmış/Dul katılımcıların bekârlara göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 19. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Eğitim Durumu Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	P
Bütünleştirme	Gruplar İçi	6,489	4	4,514	,002
	Gruplar Arası	41,334	115		
	Toplam	47,823	119		
Uyma	Gruplar İçi	6,114	4	3,986	,005
	Gruplar Arası	44,094	115		
	Toplam	50,207	119		
Hükmetme	Gruplar İçi	5,271	4	2,949	,023
	Gruplar Arası	51,384	115		
	Toplam	56,655	119		
Uzlaşma	Gruplar İçi	6,709	4	4,673	,002
	Gruplar Arası	41,282	115		
	Toplam	47,992	119		
Kaçınma	Gruplar İçi	2,932	4	1,012	,404
	Gruplar Arası	83,323	115		
	Toplam	86,256	119		

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutu olan kaçınma ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, uyma, hükmetme ve uzlaşma ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 20. Çatışma Yönetim Stratejisi Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

Alt Boyut	Eğitim Durumu(i)	Eğitim Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Bütünleştirme	Lise	İki yıllık yüksek okul	,20317	,462
		Dört yıllık yüksek okul	,52076*	,015
		Yüksek lisans	,91896*	,000
		Doktora	,60317	,097
	İki yıllık yüksek okul	Lise	-,20317	,462
		Dört yıllık yüksek okul	,31758	,118
		Yüksek lisans	,71579*	,003
		Doktora	,40000	,262
	Dört yıllık yüksek okul	Lise	-,52076*	,015
		İki yıllık yüksek okul	-,31758	,118
		Yüksek lisans	,39821*	,011
		Doktora	,08242	,789
	Yüksek lisans	Lise	-,91896*	,000
		İki yıllık yüksek okul	-,71579*	,003
		Dört yıllık yüksek okul	-,39821*	,011
		Doktora	-,31579	,340
	Doktora	Lise	-,60317	,097
		İki yıllık yüksek okul	-,40000	,262
		Dört yıllık yüksek okul	-,08242	,789
		Yüksek lisans	,31579	,340

Tabloda görüldüğü gibi, bütünleştirme alt boyutu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Lise mezunlarının, dört yıllık yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. İki yıllık yüksek okul mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Dört yıllık yüksek okul mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Alt Boyut	Eğitim Durumu(i)	Eğitim Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Uyma	Lise	İki yıllık yüksek okul	,37778	,187
		Dört yıllık yüksek okul	,76068*	,001
		Yüksek lisans	,79532*	,002
		Doktora	,94444*	,012
	İki yıllık yüksek okul	Lise	-,37778	,187
		Dört yıllık yüksek okul	,38291	,068
		Yüksek lisans	,41754	,087
		Doktora	,56667	,125
	Dört yıllık yüksek okul	Lise	-,76068*	,001
		İki yıllık yüksek okul	-,38291	,068
		Yüksek lisans	,03464	,827
		Doktora	,18376	,564
	Yüksek lisans	Lise	-,79532*	,002
		İki yıllık yüksek okul	-,41754	,087
		Dört yıllık yüksek okul	-,03464	,827
		Doktora	,14912	,662
	Doktora	Lise	-,94444*	,012
		İki yıllık yüksek okul	-,56667	,125
		Dört yıllık yüksek okul	-,18376	,564

		Yüksek lisans	-,14912	,662
--	--	---------------	---------	------

Tabloda görüldüğü gibi, uyma alt boyutu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Lise mezunlarının dört yıllık yüksek okul, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Alt Boyut	Eğitim Durumu(i)	Eğitim Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Hükmetme	Lise	İki yıllık yüksek okul	-,37111	,229
		Dört yıllık yüksek okul	-,00855	,971
		Yüksek lisans	-,49006	,073
		Doktora	-,61111	,131
	İki yıllık yüksek okul	Lise	,37111	,229
		Dört yıllık yüksek okul	,36256	,109
		Yüksek lisans	-,11895	,650
		Doktora	-,24000	,545
	Dört yıllık yüksek okul	Lise	,00855	,971
		İki yıllık yüksek okul	-,36256	,109
		Yüksek lisans	-,48151*	,006
		Doktora	-,60256	,081
	Yüksek lisans	Lise	,49006	,073
		İki yıllık yüksek okul	,11895	,650
		Dört yıllık yüksek okul	,48151*	,006
		Doktora	-,12105	,743
	Doktora	Lise	,61111	,131
		İki yıllık yüksek okul	,24000	,545
		Dört yıllık yüksek okul	,60256	,081
		Yüksek lisans	,12105	,743

Tabloda görüldüğü gibi, hükmetme alt boyutu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yüksek lisans mezunlarının dört yıllık yüksek okul mezunlarına göre hükmetme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Alt Boyut	Eğitim Durumu(i)	Eğitim Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Uzlaşma	Lise	İki yıllık yüksek okul	-,07500	,786
		Dört yıllık yüksek okul	,53205*	,013
		Yüksek lisans	,73684*	,003
		Doktora	,31250	,387
	İki yıllık yüksek okul	Lise	,07500	,786
		Dört yıllık yüksek okul	,60705*	,003
		Yüksek lisans	,81184*	,001
		Doktora	,38750	,277
	Dört yıllık yüksek okul	Lise	-,53205*	,013
		İki yıllık yüksek okul	-,60705*	,003
		Yüksek lisans	,20479	,184
		Doktora	-,21955	,476
	Yüksek lisans	Lise	-,73684*	,003
		İki yıllık yüksek okul	-,81184*	,001
		Dört yıllık yüksek okul	-,20479	,184
		Doktora	-,42434	,201
	Doktora	Lise	-,31250	,387
		İki yıllık yüksek okul	-,38750	,277
		Dört yıllık yüksek okul	,21955	,476
		Yüksek lisans	,42434	,201

Tabloda görüldüğü gibi, uzlaşma alt boyutu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Lise mezunlarının dört yıllık yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. İki yıllık yüksek okul

mezunlarının ise dört yıllık yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 21. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Mesleki Kıdem Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Bütünleştirme	Gruplar İçi	3,671	4	2,390	,055
	Gruplar Arası	44,152	115		
	Toplam	47,823	119		
Uyma	Gruplar İçi	0,715	4	0,415	,797
	Gruplar Arası	49,493	115		
	Toplam	50,207	119		
Hükmetme	Gruplar İçi	6,922	4	4,002	,004
	Gruplar Arası	49,732	115		
	Toplam	56,655	119		
Uzlaşma	Gruplar İçi	1,784	4	1,110	,355
	Gruplar Arası	46,208	115		
	Toplam	47,992	119		
Kaçınma	Gruplar İçi	8,016	4	2,946	,023
	Gruplar Arası	78,239	115		
	Toplam	86,256	119		

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, uyma ve uzlaşma ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan hükmetme ve kaçınma ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 22. Çatışma Yönetim Stratejisi Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

Alt Boyut	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Hükmetme	0-5 yıl	6-10 yıl	-,32786	,101
		11-15 yıl	-,80395*	,000
		16-20 yıl	-,58110*	,003
		21 yıl ve üstü	-,35833	,194
	6-10 yıl	0-5 yıl	,32786	,101
		11-15 yıl	-,47609*	,012
		16-20 yıl	-,25324	,097
		21 yıl ve üstü	-,03048	,902
	11-15 yıl	0-5 yıl	,80395*	,000
		6-10 yıl	,47609*	,012
		16-20 yıl	,22285	,225
		21 yıl ve üstü	,44561	,097
	16-20 yıl	0-5 yıl	,58110*	,003
		6-10 yıl	,25324	,097
		11-15 yıl	-,22285	,225
		21 yıl ve üstü	,22276	,359
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	,35833	,194
		6-10 yıl	,03048	,902

		11-15 yıl	-,44561	,097
		16-20 yıl	-,22276	,359

Tabloda görüldüğü gibi, hükmetme alt boyutu ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık vardır. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre hükmetme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre hükmetme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Alt Boyut	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Kaçınma	0-5 yıl	6-10 yıl	-,22500	,368
		11-15 yıl	,48026	,089
		16-20 yıl	-,13313	,585
		21 yıl ve üstü	,35648	,302
	6-10 yıl	0-5 yıl	,22500	,368
		11-15 yıl	,70526*	,003
		16-20 yıl	,09187	,629
		21 yıl ve üstü	,58148	,062
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,48026	,089
		6-10 yıl	-,70526*	,003
		16-20 yıl	-,61339*	,008
		21 yıl ve üstü	-,12378	,711
	16-20 yıl	0-5 yıl	,13313	,585
		6-10 yıl	-,09187	,629
		11-15 yıl	,61339*	,008
		21 yıl ve üstü	,48961	,110
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	-,35648	,302

		6-10 yıl	-,58148	,062
		11-15 yıl	,12378	,711
		16-20 yıl	-,48961	,110

Tabloda görüldüğü gibi, kaçınma alt boyutu ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık vardır. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre kaçınma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre kaçınma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 23. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Aylık Maaş Miktarı Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Bütünleştirme	Gruplar İçi	6,347	5	3,489	,006
	Gruplar Arası	41,476	114		
	Toplam	47,823	119		
Uyma	Gruplar İçi	6,674	5	3,496	,006
	Gruplar Arası	43,533	114		
	Toplam	50,207	119		
Hükmetme	Gruplar İçi	4,109	5	1,783	,122
	Gruplar Arası	52,546	114		
	Toplam	56,655	119		
Uzlaşma	Gruplar İçi	6,530	5	3,591	,005
	Gruplar Arası	41,462	114		

	Toplam	47,992	119		
Kaçınma	Gruplar İçi	5,453	5	1,539	,183
	Gruplar Arası	80,802	114		
	Toplam	86,256	119		

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan hükmetme ve kaçınma ile aylık maaş miktarı arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, uyma ve uzlaşma ile aylık maaş miktarı arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 24. Çatışma Yönetim Stratejisi Alt Boyutlarının Aylık Maaş Miktarı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

	(I) aylık ücret	(J) aylık ücret	Mean Difference (I-J)	p
BÜTÜNLEŞTİRME	1000-1999 tl	2000-2999 tl	,61355*	,042
		3000-3999 tl	,95476*	,001
		4000-4999 tl	,62215*	,026
		5000-5999 tl	,37925	,165
		6000 tl ve üstü	,70000*	,011
	2000-2999 tl	1000-1999 tl	-,61355*	,042
		3000-3999 tl	,34121	,115
		4000-4999 tl	,00860	,967
		5000-5999 tl	-,23430	,250
		6000 tl ve üstü	,08645	,667
	3000-3999 tl	1000-1999 tl	-,95476*	,001
		2000-2999 tl	-,34121	,115
		4000-4999 tl	-,33261	,074

		5000-5999 tl	-,57551*	,001
		6000 tl ve üstü	-,25476	,146
	4000-4999 tl	1000-1999 tl	-,62215*	,026
		2000-2999 tl	-,00860	,967
		3000-3999 tl	,33261	,074
		5000-5999 tl	-,24290	,155
		6000 tl ve üstü	,07785	,642
	5000-5999 tl	1000-1999 tl	-,37925	,165
		2000-2999 tl	,23430	,250
		3000-3999 tl	,57551*	,001
		4000-4999 tl	,24290	,155
		6000 tl ve üstü	,32075*	,045
	6000 tl ve üstü	1000-1999 tl	-,70000*	,011
		2000-2999 tl	-,08645	,667
		3000-3999 tl	,25476	,146
		4000-4999 tl	-,07785	,642
		5000-5999 tl	-,32075*	,045

Tabloda görüldüğü gibi, bütünleştirme alt boyutu ile aylık maaş miktarı arasında anlamlı bir farklılık vardır. 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 2000-2999 tl, 3000-3999 tl, 4000-4999 tl, 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl ve 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

	(I) aylık_ücret	(J) aylık_ücret	Mean Difference (I-J)	p
UYMA	1000-1999 tl	2000-2999 tl	,40812	,184
		3000-3999 tl	,71389*	,015
		4000-4999 tl	,78382*	,007
		5000-5999 tl	,65079*	,021
		6000 tl ve üstü	,98333*	,001
	2000-2999 tl	1000-1999 tl	-,40812	,184
		3000-3999 tl	,30577	,168
		4000-4999 tl	,37570	,082
		5000-5999 tl	,24267	,244
		6000 tl ve üstü	,57521*	,006

	3000-3999 tl	1000-1999 tl	-,71389*	,015
		2000-2999 tl	-,30577	,168
		4000-4999 tl	,06993	,712
		5000-5999 tl	-,06310	,728
		6000 tl ve üstü	,26944	,134
	4000-4999 tl	1000-1999 tl	-,78382*	,007
		2000-2999 tl	-,37570	,082
		3000-3999 tl	-,06993	,712
		5000-5999 tl	-,13302	,446
		6000 tl ve üstü	,19952	,246
	5000-5999 tl	1000-1999 tl	-,65079*	,021
		2000-2999 tl	-,24267	,244
		3000-3999 tl	,06310	,728
		4000-4999 tl	,13302	,446
		6000 tl ve üstü	,33254*	,043
	6000 tl ve üstü	1000-1999 tl	-,98333*	,001
		2000-2999 tl	-,57521*	,006
		3000-3999 tl	-,26944	,134
		4000-4999 tl	-,19952	,246
		5000-5999 tl	-,33254*	,043

Tabloda görüldüğü gibi, uyma alt boyutu ile aylık maaş miktarı arasında anlamlı bir farklılık vardır. 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl, 4000-4999 tl, 5000-5999 tl ve 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 2000-2999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 6000 tl ve üstüne göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

	(I) aylık ücret	(J) aylık ücret	Mean Difference (I-J)	p
UZLAŞMA	1000-1999 tl	2000-2999 tl	,19231	,520
		3000-3999 tl	,90000*	,002
		4000-4999 tl	,34783	,211
		5000-5999 tl	,41964	,125

		6000 tl ve üstü	,52500	,054
2000-2999 tl		1000-1999 tl	-,19231	,520
		3000-3999 tl	,70769*	,001
		4000-4999 tl	,15552	,459
		5000-5999 tl	,22734	,264
		6000 tl ve üstü	,33269	,099
	3000-3999 tl		1000-1999 tl	-,90000*
		2000-2999 tl	-,70769*	,001
		4000-4999 tl	-,55217*	,003
		5000-5999 tl	-,48036*	,008
		6000 tl ve üstü	-,37500*	,033
4000-4999 tl		1000-1999 tl	-,34783	,211
		2000-2999 tl	-,15552	,459
		3000-3999 tl	,55217*	,003
		5000-5999 tl	,07182	,673
		6000 tl ve üstü	,17717	,291
5000-5999 tl		1000-1999 tl	-,41964	,125
		2000-2999 tl	-,22734	,264
		3000-3999 tl	,48036*	,008
		4000-4999 tl	-,07182	,673
		6000 tl ve üstü	,10536	,507
6000 tl ve üstü		1000-1999 tl	-,52500	,054
		2000-2999 tl	-,33269	,099
		3000-3999 tl	,37500*	,033
		4000-4999 tl	-,17717	,291
		5000-5999 tl	-,10536	,507

Tabloda görüldüğü gibi, uzlaşma alt boyutu ile aylık maaş miktarı arasında anlamlı bir farklılık vardır. 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaşa sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 2000-2999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar 3000-3999 tl arası maaşa sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 4000-4999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 6000 tl ve üstü

maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 25. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği ile Çatışma Yönetimi Eğitimi Arasındaki T Testi Tablosu

	Çatışma Yönetimi Eğitimi Aldınız mı?	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği	Evet	20	3,39	0,21	0,632	118	,529
	Hayır	100	3,33	0,43			

Tablo incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ölçeği ile çatışma yönetimi eğitimi alıp almama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).Alınan eğitim, çatışma yönetim stratejilerinin kullanılmasında avantaj sağlamamaktadır.

Empatik Eğilim Ölçeği ile Sosyo-Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Tablo 26. Empatik Eğilim Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Empatik Eğilim	Kadın	58	3,56	0,46	1,153	118	,251
	Erkek	62	3,46	0,50			

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile ankete katılım gösterenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 27. Empatik Eğilim Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Empatik Eğilim	Gruplar İçi	0,497	3	0,692	,559
	Gruplar Arası	27,759	116		
	Toplam	28,256	119		

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile ankete katılım gösterenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 28. Empatik Eğilim Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Empatik Eğilim	Gruplar İçi	1,233	2	2,670	,073
	Gruplar Arası	27,023	117		
	Toplam	28,256	119		

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile ankete katılım gösterenlerin medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 29. Empatik Eğilim Ölçeği ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Empatik Eğilim	Gruplar İçi	,965	4	1,017	,402
	Gruplar Arası	27,291	115		
	Toplam	28,256	119		

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile ankete katılım gösterenlerin eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 30. Empatik Eğilim Ölçeği ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Empatik Eğilim	Gruplar İçi	1,501	4	1,613	,176
	Gruplar Arası	26,755	115		
	Toplam	28,256	119		

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile ankete katılım gösterenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 31. Empatik Eğilim Ölçeği ile Aylık Maaş Miktarı Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Empatik Eğilim	Gruplar İçi	0,651	5	0,538	,747
	Gruplar Arası	27,605	114		
	Toplam	28,256	119		

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile ankete katılım gösterenlerin aylık maaş miktarları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 32. Empatik Eğilim Ölçeği ile Empati Eğitimi Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

	Empati ile İlgili Bir Eğitim Aldınız mı?	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Empatik Eğilim Ölçeği	Evet	40	3,67	0,51	2,590	118	,011
	Hayır	80	3,43	0,45			

Tablo incelendiğinde empatik eğilim ölçeği ile empati eğitimi alınıp alınmama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Alınan eğitimin, empati kurmada daha avantaj yarattığı görülmektedir.

Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Sosyo-Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Tablo 33. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	sd	p
Dine Sığınma	Kadın	58	2,74	1,06	-0,018	118	,986
	Erkek	62	2,74	0,91			
Dış Yardım Arama	Kadın	58	3,29	0,67	-1,257	118	,211
	Erkek	62	3,45	0,70			
Aktif Planlama	Kadın	58	3,80	0,59	-0,012	118	,990
	Erkek	62	3,80	0,43			
Kaçma-Soyutlama (Duygusal-Eylemsel)	Kadın	58	2,54	0,56	1,992	118	,049
	Erkek	62	2,33	0,60			
Kaçma-Soyutlama	Kadın	58	4,44	0,55	0,676	118	,500

(Biyokimyasal)	Erkek	62	4,37	0,62			
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Kadın	58	3,18	0,66	-0,017	118	,986
	Erkek	62	3,18	0,52			

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan dine sığınma, dış yardım arama, aktif planlama, kaçma-soyutlama (biyokimyasal) ve kabul-bilişsel yeniden yapılandırma ile ankete katılım gösterenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutu olan kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) ile ankete katılım gösterenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde kadınların stresle başa çıkmada kaçma-soyutlama (duygusal) boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

Tablo 34. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Dine Sığınma	Gruplar İçi	0,518	3	0,172	,915
	Gruplar Arası	116,143	116		
	Toplam	116,661	119		
Dış Yardım Arama	Gruplar İçi	1,058	3	0,734	,534
	Gruplar Arası	55,699	116		
	Toplam	56,757	119		
Aktif Planlama	Gruplar İçi	2,808	3	3,753	,013
	Gruplar Arası	28,935	116		
	Toplam	31,743	119		
Kaçma-Soyutlama	Gruplar İçi	4,771	3	4,998	,003

(Duygusal- Eylemsel)	Gruplar Arası	36,914	116		
	Toplam	41,686	119		
Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal)	Gruplar İçi	1,187	3	1,132	,339
	Gruplar Arası	40,538	116		
	Toplam	41,724	119		
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Gruplar İçi	8,481	3	9,729	,000
	Gruplar Arası	33,706	116		
	Toplam	42,188	119		

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan dine sığınma, dış yardım arama ve kaçma-soyutlama (biyokimyasal) ile ankete katılım gösterenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan aktif planlama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma ile ankete katılım gösterenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 35. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	p
Aktif Planlama	20-30 yaş	31-40 yaş	-,15056	,609
		41-50 yaş	-,32500	,290
		51 ve üstü	-,92500*	,017
	31-40 yaş	20-30 yaş	,15056	,609
		41-50 yaş	-,17444	,132
		51 ve üstü	-,77444*	,003
	41-50 yaş	20-30 yaş	,32500	,290

		31-40 yaş	,17444	,132
		51 ve üstü	-,60000*	,028
	51 ve üstü	20-30 yaş	,92500*	,017
		31-40 yaş	,77444*	,003
		41-50 yaş	,60000*	,028

Tabloda görüldüğü gibi, 51 ve üstü yaş insanların 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki insanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	p
Kaçma-Soyutlama (Duygusal-Eylemsel)	20-30 yaş	31-40 yaş	-,24345	,464
		41-50 yaş	,07738	,823
		51 ve üstü	-1,01190*	,021
	31-40 yaş	20-30 yaş	,24345	,464
		41-50 yaş	,32083*	,015
		51 ve üstü	-,76846*	,009
	41-50 yaş	20-30 yaş	-,07738	,823
		31-40 yaş	-,32083*	,015
		51 ve üstü	-1,08929*	,001
	51 ve üstü	20-30 yaş	1,01190*	,021
		31-40 yaş	,76846*	,009
		41-50 yaş	1,08929*	,001

Tabloda görüldüğü gibi, 51 ve üstü yaş insanların 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki insanlara göre stresle başa çıkmada kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	p
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	20-30 yaş	31-40 yaş	,38256	,229
		41-50 yaş	,44643	,179
		51 ve üstü	-1,04762*	,012
	31-40 yaş	20-30 yaş	-,38256	,229

	41-50 yaş	41-50 yaş	,06387	,607
		51 ve üstü	-1,43018*	,000
		20-30 yaş	-,44643	,179
	31-40 yaş	31-40 yaş	-,06387	,607
		51 ve üstü	-1,49405*	,000
		20-30 yaş	1,04762*	,012
	51 ve üstü	31-40 yaş	1,43018*	,000
		41-50 yaş	1,49405*	,000

Tabloda görüldüğü gibi, 51 ve üstü yaş insanların 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki insanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

Tablo 36. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Dine Sığınma	Gruplar İçi	1,561	2	0,793	,455
	Gruplar Arası	115,100	117		
	Toplam	116,661	119		
Dış Yardım Arama	Gruplar İçi	0,087	2	0,090	,914
	Gruplar Arası	56,670	117		
	Toplam	56,757	119		
Aktif Planlama	Gruplar İçi	1,099	2	2,099	,127
	Gruplar Arası	30,644	117		
	Toplam	31,743	119		
Kaçma-Soyutlama (Duygusal-	Gruplar İçi	1,576	2	2,299	,105
	Gruplar Arası	40,109	117		

Eylemsel)	Toplam	41,686	119		
Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal)	Gruplar İçi	0,280	2	0,395	,674
	Gruplar Arası	41,444	117		
	Toplam	41,724	119		
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Gruplar İçi	0,155	2	0,216	,806
	Gruplar Arası	42,033	117		
	Toplam	42,188	119		

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan dine sığınma, dış yardım arama, aktif planlama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel), kaçma-soyutlama (biyokimyasal) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma ile ankete katılım gösterenlerin medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 37. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Dine Sığınma	Gruplar İçi	8,705	4	2,318	,061
	Gruplar Arası	107,956	115		
	Toplam	116,661	119		
Dış Yardım Arama	Gruplar İçi	3,150	4	1,690	,157
	Gruplar Arası	53,607	115		
	Toplam	56,757	119		
Aktif Planlama	Gruplar İçi	1,101	4	1,033	,393
	Gruplar Arası	30,642	115		

	Toplam	31,743	119		
Kaçma-Soyutlama (Duygusal- Eylemsel)	Gruplar İçi	1,497	4	1,071	,374
	Gruplar Arası	40,189	115		
	Toplam	41,686	119		
Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal)	Gruplar İçi	2,081	4	1,509	,204
	Gruplar Arası	39,643	115		
	Toplam	41,724	119		
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Gruplar İçi	1,849	4	1,318	,268
	Gruplar Arası	40,339	115		
	Toplam	42,188	119		

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan dine sığınma, dış yardım arama, aktif planlama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel), kaçma-soyutlama (biyokimyasal) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma ile ankete katılım gösterenlerin eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 38. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Dine Sığınma	Gruplar İçi	12,999	4	3,605	,008
	Gruplar Arası	103,662	115		
	Toplam	116,661	119		
Dış Yardım Arama	Gruplar İçi	1,710	4	0,893	,471

	Gruplar Arası	55,047	115		
	Toplam	56,757	119		
Aktif Planlama	Gruplar İçi	5,383	4	5,871	,000
	Gruplar Arası	26,360	115		
	Toplam	31,743	119		
Kaçma-Soyutlama (Duygusal- Eylemsel)	Gruplar İçi	1,437	4	1,027	,397
	Gruplar Arası	40,248	115		
	Toplam	41,686	119		
Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal)	Gruplar İçi	0,664	4	0,465	,761
	Gruplar Arası	41,061	115		
	Toplam	41,724	119		
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Gruplar İçi	6,835	4	5,558	,000
	Gruplar Arası	35,353	115		
	Toplam	42,188	119		

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan dış yardım arama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) ve kaçma-soyutlama (biyokimyasal) ile ankete katılım gösterenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde dine sığınma, aktif planlama ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutu ile ankete katılım gösterenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 39. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

	(I) toplam çalışma	(J) toplam çalışma	Mean Difference (I-J)	p
Dine Sığınma	0-5 yıl	6-10 yıl	-,10179	,723
		11-15 yıl	,09320	,773
		16-20 yıl	,42226	,134
		21 yıl ve üstü	-,79861*	,046
	6-10 yıl	0-5 yıl	,10179	,723
		11-15 yıl	,19499	,473
		16-20 yıl	,52404*	,018
		21 yıl ve üstü	-,69683	,052
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,09320	,773
		6-10 yıl	-,19499	,473
		16-20 yıl	,32905	,214
		21 yıl ve üstü	-,89181*	,022
	16-20 yıl	0-5 yıl	-,42226	,134
		6-10 yıl	-,52404*	,018
		11-15 yıl	-,32905	,214
		21 yıl ve üstü	-1,22087*	,001
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	,79861*	,046
		6-10 yıl	,69683	,052
		11-15 yıl	,89181*	,022
		16-20 yıl	1,22087*	,001

Tabloda görüldüğü gibi, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. Ayrıca 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların 0-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar.

	(I) toplam çalışma	(J) toplam çalışma	Mean Difference (I-J)	Sig.
Aktif Planlama	0-5 yıl	6-10 yıl	,20518	,158

		11-15 yıl	,19375	,235
		16-20 yıl	-,23064	,105
		21 yıl ve üstü	-,33958	,091
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,20518	,158
		11-15 yıl	-,01143	,933
		16-20 yıl	-,43582*	,000
		21 yıl ve üstü	-,54476*	,003
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,19375	,235
		6-10 yıl	,01143	,933
		16-20 yıl	-,42439*	,002
		21 yıl ve üstü	-,53333*	,007
	16-20 yıl	0-5 yıl	,23064	,105
		6-10 yıl	,43582*	,000
		11-15 yıl	,42439*	,002
		21 yıl ve üstü	-,10894	,538
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	,33958	,091
		6-10 yıl	,54476*	,003
		11-15 yıl	,53333*	,007
		16-20 yıl	,10894	,538

Tabloda görüldüğü gibi, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. Ayrıca 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar.

	(I) toplam çalışma	(J) toplam çalışma	Mean Difference (I-J)	Sig.
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	0-5 yıl	6-10 yıl	,08980	,593
		11-15 yıl	-,47368*	,013
		16-20 yıl	-,26132	,113
		21 yıl ve üstü	-,63492*	,007
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,08980	,593
		11-15 yıl	-,56348*	,001
		16-20 yıl	-,35112*	,007
		21 yıl ve üstü	-,72472*	,001
	11-15 yıl	0-5 yıl	,47368*	,013

		6-10 yıl	,56348*	,001
		16-20 yıl	,21236	,170
		21 yıl ve üstü	-,16124	,474
	16-20 yıl	0-5 yıl	,26132	,113
		6-10 yıl	,35112*	,007
		11-15 yıl	-,21236	,170
		21 yıl ve üstü	-,37360	,070
	21 yıl ve üstü	0-5 yıl	,63492*	,007
		6-10 yıl	,72472*	,001
		11-15 yıl	,16124	,474
		16-20 yıl	,37360	,070

Tabloda görüldüğü gibi, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. Ayrıca 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar.

Tablo 40. Stresle Başa Çıkma Ölçeği ile Aylık Maaş Miktarı Değişkeni Arasındaki ANOVA Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	F	p
Dine Sığınma	Gruplar İçi	22,601	5	5,479	,000
	Gruplar Arası	94,060	114		
	Toplam	116,661	119		
Dış Yardım Arama	Gruplar İçi	2,035	5	0,848	,519
	Gruplar Arası	54,722	114		
	Toplam	56,757	119		
Aktif Planlama	Gruplar İçi	3,418	5	2,751	,022

	Gruplar Arası	28,325	114		
	Toplam	31,743	119		
Kaçma-Soyutlama (Duygusal- Eylemsel)	Gruplar İçi	0,873	5	0,488	,785
	Gruplar Arası	40,813	114		
	Toplam	41,686	119		
Kaçma-Soyutlama (Biyokimyasal)	Gruplar İçi	2,588	5	1,508	,193
	Gruplar Arası	39,136	114		
	Toplam	41,724	119		
Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma	Gruplar İçi	2,637	5	1,520	,189
	Gruplar Arası	39,550	114		
	Toplam	42,188	119		

Tablo incelendiğinde stresle başa çıkma ölçeğinin alt boyutları olan dış yardım arama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel), kaçma-soyutlama (biyokimyasal) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma ile ankete katılım gösterenlerin aylık maaş miktarları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo incelendiğinde dine sığınma ve aktif planlama ile ankete katılım gösterenlerin aylık maaş miktarları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir ve aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 41. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Aylık Maaş Miktarı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey Testi Analizi

	(I) aylık ücret	(J) aylık ücret	Mean Difference (I-J)	Sig.
Dine Sığınma	1000-1999 tl	2000-2999 tl	,04701	,917

		3000-3999 tl	,01944	,963
		4000-4999 tl	,21256	,611
		5000-5999 tl	1,14087*	,006
		6000 tl ve üstü	,21111	,604
	2000-2999 tl	1000-1999 tl	-,04701	,917
		3000-3999 tl	-,02756	,932
		4000-4999 tl	,16555	,600
		5000-5999 tl	1,09386*	,000
		6000 tl ve üstü	,16410	,587
	3000-3999 tl	1000-1999 tl	-,01944	,963
		2000-2999 tl	,02756	,932
		4000-4999 tl	,19312	,488
		5000-5999 tl	1,12143*	,000
		6000 tl ve üstü	,19167	,466
	4000-4999 tl	1000-1999 tl	-,21256	,611
		2000-2999 tl	-,16555	,600
		3000-3999 tl	-,19312	,488
		5000-5999 tl	,92831*	,000
		6000 tl ve üstü	-,00145	,995
	5000-5999 tl	1000-1999 tl	-1,14087*	,006
		2000-2999 tl	-1,09386*	,000
		3000-3999 tl	-1,12143*	,000
		4000-4999 tl	-,92831*	,000
		6000 tl ve üstü	-,92976*	,000
	6000 tl ve üstü	1000-1999 tl	-,21111	,604
		2000-2999 tl	-,16410	,587
		3000-3999 tl	-,19167	,466
		4000-4999 tl	,00145	,995
		5000-5999 tl	,92976*	,000

Tabloda görüldüğü gibi, 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 2000-2999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 4000-4999 tl arası maaş

miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 6000 ve üstü maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

	(I) aylık ücret	(J) aylık ücret	Mean Difference (I-J)	Sig.
Aktif Planlama	1000-1999 tl	2000-2999 tl	,55641*	,026
		3000-3999 tl	,52333*	,026
		4000-4999 tl	,39855	,084
		5000-5999 tl	,12262	,586
		6000 tl ve üstü	,29333	,191
	2000-2999 tl	1000-1999 tl	-,55641*	,026
		3000-3999 tl	-,03308	,853
		4000-4999 tl	-,15786	,363
		5000-5999 tl	-,43379*	,011
		6000 tl ve üstü	-,26308	,115
	3000-3999 tl	1000-1999 tl	-,52333*	,026
		2000-2999 tl	,03308	,853
		4000-4999 tl	-,12478	,415
		5000-5999 tl	-,40071*	,007
		6000 tl ve üstü	-,23000	,113
	4000-4999 tl	1000-1999 tl	-,39855	,084
		2000-2999 tl	,15786	,363
		3000-3999 tl	,12478	,415
		5000-5999 tl	-,27593	,052
		6000 tl ve üstü	-,10522	,448
	5000-5999 tl	1000-1999 tl	-,12262	,586
		2000-2999 tl	,43379*	,011
		3000-3999 tl	,40071*	,007
		4000-4999 tl	,27593	,052
		6000 tl ve üstü	,17071	,195
	6000 tl ve üstü	1000-1999 tl	-,29333	,191
		2000-2999 tl	,26308	,115
		3000-3999 tl	,23000	,113
		4000-4999 tl	,10522	,448
		5000-5999 tl	-,17071	,195

Tabloda görüldüğü gibi, 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 2000-2999 tl ve 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 2000-2999 tl ve 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

PEARSON'UN KORELASYON KATSAYISI

Tablo 42. İki Değişken Arasında Pearson Korelasyon Katsayısının Yorumu

r	ilişki
0.00-0.25	Çok Zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok Yüksek

Tablo 43. Çatışma Yönetim Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Bütünleştirme	Pearson Correlation	1	,508**	-,327**	,693**	,033
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,720
	N	120	120	120	120	120
Uyma	Pearson Correlation	,508**	1	-,149	,457**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000		,105	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
Hükmetme	Pearson Correlation	-,327**	-,149	1	-,149	,009
	Sig. (2-tailed)	,000	,105		,103	,923
	N	120	120	120	120	120
Uzlaşma	Pearson Correlation	,693**	,457**	-,149	1	,053
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,103		,564
	N	120	120	120	120	120
Kaçınma	Pearson Correlation	,033	,478**	,009	,053	1
	Sig. (2-tailed)	,720	,000	,923	,564	
	N	120	120	120	120	120

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

Bütünleştirme ile uyma boyutu arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki vardır.

Bütünleştirme boyutu arttıkça uyma boyutunun da artması söylenebilir.

Bütünleştirme ile hükmetme boyutu arasında negatif yönlü zayıf seviyede bir ilişki vardır.

Biri artarken diğeri azalacaktır.

Bütünleştirme ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki vardır.

Bütünleştirme boyutu arttıkça uzlaşma boyutunun da artması söylenebilir.

Uyma ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf seviyede bir ilişki vardır. Uyma

boyutu arttıkça uzlaşma boyutunun da artması söylenebilir.

Uyma ile kaçınma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf seviyede bir ilişki vardır. Uyma

boyutu arttıkça kaçınma boyutunun da artması söylenebilir.

Tablo 44. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Dine Sığınma	Dış yardım arama	Aktif planlama	Kaçma soyutlama (duygusal)	Kaçma-soyutlama (biyokimyasal)	Kabul-bilişsel yeniden yapılanma
Dine sığınma	Pearson Correlation	1	,232*	-,194*	-,057	,380**	,005
	Sig. (2-tailed)		,011	,033	,538	,000	,960
	N	120	120	120	120	120	120
Dış yardım arama	Pearson Correlation	,232*	1	,329**	-,071	,099	,121
	Sig. (2-tailed)	,011		,000	,442	,282	,188
	N	120	120	120	120	120	120
Aktif planlama	Pearson Correlation	-,194*	,329**	1	-,175	-,154	,323**
	Sig. (2-tailed)	,033	,000		,055	,094	,000
	N	120	120	120	120	120	120
Kaçma-soyutlama (duygusal)	Pearson Correlation	-,057	-,071	-,175	1	-,138	,442**
	Sig. (2-tailed)	,538	,442	,055		,132	,000
	N	120	120	120	120	120	120

Kaçma-soyutlama (biyokimyasal)	Pearson	,380**	,099	-,154	-,138	1	-,016
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,282	,094	,132		,860
	N	120	120	120	120	120	120
Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma	Pearson	,005	,121	,323**	,442**	-,016	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,960	,188	,000	,000	,860	
	N	120	120	120	120	120	120

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

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

Dine sığınma boyutu ile dış yardım arama boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Dine sığınma boyutu arttıkça dış yardım arama boyutunun da artması söylenebilir.

Dine sığınma boyutu ile aktif planlama arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Biri artarken diğeri azalacaktır.

Dine sığınma boyutu ile kaçma-soyutlama (biyokimyasal) boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Dine sığınma boyutu arttıkça kaçma-soyutlama (biyokimyasal) boyutunun da artması söylenebilir.

Dış yardım arama boyutu ile aktif planlama arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dış yardım arama boyutu arttıkça aktif planlama boyutunun da artması söylenebilir.

Aktif planlama boyutu ile kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Aktif planlama boyutu arttıkça kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunun da artması söylenebilir.

Kaçma-soyutlama (duygusal) boyutu ile kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Kaçma-soyutlama (duygusal) boyutu arttıkça kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunun da artması söylenebilir.

Tablo 45. Empatik Eğilim Ölçeği ile Çatışma Yönetim Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Empatik eğilim	,359**	,337**	-,105	,348**	,059
	,000	,000	,254	,000	,524
	120	120	120	120	120

Empatik eğilim ile bütünleştirme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Empatik eğilim arttıkça bütünleştirme boyutunun da artması söylenebilir.

Empatik eğilim ile uyma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Empatik eğilim arttıkça uyma boyutunun da artması söylenebilir.

Empatik eğilim ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Empatik eğilim arttıkça uzlaşma boyutunun da artması söylenebilir.

Tablo 46. Empatik Eğilim Ölçeği ile Stresle Başa Çıkma Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Dine Sığınma	Dış yardım arama	Aktif planlama	Kaçma-soyutlama (duygusal)	Kaçma-soyutlama (biyokimyasal)	Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma
Empatik eğilim	,388**	,406**	-,120	,081	,378**	,176
	,000	,000	,192	,379	,000	,054
	120	120	120	120	120	120

Empatik eğilim ile dine sığınma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Empatik eğilim arttıkça dine sığınma boyutunun da artması söylenebilir.

Empatik eğilim ile dış yardım arama boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Empatik eğilim arttıkça dış yardım arama boyutunun da artması söylenebilir.

Empatik eğilim ile kaçma-soyutlama(biyokimyasal) boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Empatik eğilim arttıkça kaçma-soyutlama(biyokimyasal) boyutunun da artması söylenebilir.

Tablo 47. Çatışma Yönetim Ölçeğinin Alt Boyutları ile Stresle Başa Çıkma Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Bütünleştirme	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Dine sığınma	,058	,316**	-,215*	,200*	,145
	,531	,000	,019	,028	,115
	120	120	120	120	120
Dış yardım arama	,340**	,188*	,064	,372**	,105
	,000	,040	,485	,000	,254
	120	120	120	120	120
Aktif planlama	,362**	-,038	,030	,263**	-,132
	,000	,683	,748	,004	,151
	120	120	120	120	120
Kaçma-soyutlama (duygusal)	-,131	-,025	,198*	,005	,112
	,155	,787	,030	,958	,222
	120	120	120	120	120
Kaçma-soyutlama (biyokimyasal)	,049	,077	-,257**	,016	,055
	,598	,404	,005	,859	,547
	120	120	120	120	120
Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma	,163	-,001	,293**	,149	-,033
	,076	,989	,001	,105	,717
	120	120	120	120	120

Dine sığınma boyutu ile uyma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dine sığınma boyutu arttıkça uyma boyutunun da artması söylenebilir.

Dine sığınma boyutu ile hükmetme boyutu arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Biri artarken diğeri azalacaktır.

Dine sığınma boyutu ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Dine sığınma boyutu arttıkça uzlaşma boyutunun da artması söylenebilir.

Dış yardım arama boyutu ile bütünleştirme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dış yardım arama boyutu arttıkça bütünleştirme boyutunun da artması söylenebilir.

Dış yardım arama boyutu ile uyma boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Dış yardım arama boyutu arttıkça uyma boyutunun da artması söylenebilir.

Dış yardım arama boyutu ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dış yardım arama boyutu arttıkça uzlaşma boyutunun da artması söylenebilir.

Aktif planlama ile bütünleştirme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Aktif planlama boyutu arttıkça bütünleştirme boyutunun da artması söylenebilir.

Aktif planlama ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Aktif planlama boyutu arttıkça uzlaşma boyutunun da artması söylenebilir.

Kaçma-soyutlama(duygusal) boyutu ile hükmetme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Kaçma-soyutlama(duygusal) boyutu arttıkça hükmetme boyutunun da artması söylenebilir.

Kaçma-soyutlama(biyokimyasal) boyutu ile hükmetme boyutu arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Biri artarken diğeri azalacaktır.

Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma boyutu ile hükmetme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma boyutu arttıkça hükmetme boyutunun da artması söylenebilir.

SONUÇ

Günümüzde yöneticilerin empatik eğilimleri çalışanlarla iletişim kalitesini, stresle başa çıkma durumlarını ve çatışma yönetim stratejilerini etkileyen önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu araştırmada yöneticilerin empatik eğilimleri, stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla İstanbul ilindeki İkitelli sanayi bölgesindeki firmaların yöneticileri arasından seçilen 120 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada yer alan veri toplama araçları, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, şuan ki kurumdaki çalışma süresi, aylık maaş miktarı, empati ve çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alınıp alınmadığı sorularının yer aldığı kişisel bilgi formu, çatışma yönetim stratejileri ölçeği, empatik eğilim ölçeği ve stresle başa çıkma ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda toplanan veriler SPSS programında değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularındaki yaş dağılımına bakıldığında çoğunluğun 31-40 yaş arası insanlar olduğu görülmektedir (%74.2). Medeni duruma bakıldığında çoğunluğun evli olduğu söylenebilir (%44.2). Eğitim durumuna bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir (%65.0). Toplam çalışma süresine bakıldığında çoğunluğun 16-20 yıl arası kıdeme sahip olduğu söylenebilir (34.2). Şu anki kurumdaki çalışma süresine bakıldığında çoğunluğun 0-5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir (%61.7). Aylık maaş miktarına bakıldığında çoğunluğun 4000 tl üzerinde maaş miktarına sahip olduğu söylenebilir (%67.5). Empati ile ilgili eğitim alınıp alınmadığı sorusuna çoğunlukla “Hayır” denilmiştir (%66.7). Çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alınıp alınmadığı sorusuna çoğunlukla “Hayır” denilmiştir (%83.3).

Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği; bütünleştirme, uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt boyutlara verilen cevaplarla demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, maaş miktarı) arasında bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre:

- Çatışma yönetim stratejileri ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hükmetme alt boyutundan kaynaklandığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde yöneticilerle yaşanan çatışmaları

çözme açısından erkeklerin kadınlara göre hükmetme tarzını daha fazla kullandığı söylenebilir.

- Çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çatışma yönetim stratejileri ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın bütünleştirme alt boyutundan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözme açısından bekâr katılımcıların evlilere göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözme açısından boşanmış/dul katılımcıların bekârlara göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.
- Çatışma yönetim stratejileri ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözme açısından lise mezunlarının, dört yıllık yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. İki yıllık yüksek okul mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Dört yıllık yüksek okul mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Lise mezunlarının dört yıllık yüksek okul, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Yüksek lisans mezunlarının dört yıllık yüksek okul mezunlarına göre hükmetme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Lise mezunlarının dört yıllık yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. İki yıllık yüksek okul mezunlarının ise dört yıllık yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.
- Çatışma yönetim stratejileri ölçeği ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hükmetme ve kaçınma alt boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözme açısından 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre hükmetme stratejisini daha fazla kullandığı

ortaya çıkmıştır. Ayrıca 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre hükmetme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre kaçınma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre kaçınma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

- Çatışma yönetim stratejileri ölçeği ile aylık maaş miktarı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın bütünleştirme, uyma ve uzlaşma alt boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözme açısından 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 2000-2999 tl, 3000-3999 tl, 4000-4999 tl, 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl ve 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl, 4000-4999 tl, 5000-5999 tl ve 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 2000-2999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 6000 tl ve üstüne göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 6000 tl ve üstü maaşa sahip olanlara göre uyma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaşa sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 2000-2999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar 3000-3999 tl arası maaşa sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 4000-4999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca 6000 tl ve üstü maaş miktarına sahip olanlar, 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır.

- Çatışma yönetim stratejileri ölçeği ve çatışma yönetimi ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre alınan çatışma yönetimi eğitiminin yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözme açısından bir avantaj sağlamadığı görülmektedir.

Empatik eğilim ölçeği ile demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, maaş miktarı) arasında bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre:

- Empatik eğilim ölçeği ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, aylık maaş miktarı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Empatik eğilim ölçeği ve empati ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Alınan eğitimin, empati kurmada daha avantaj sağladığı görülmektedir.

Stresle başa çıkma ölçeği ile demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, maaş miktarı) arasında bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre:

- Stresle başa çıkma ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) alt boyutundan kaynaklandığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde kadınların stresle başa çıkmada kaçma-soyutlama (duygusal) boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.
- Stresle başa çıkma ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın aktif planlama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma alt boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 51 ve üstü yaş insanların 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasındaki insanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama, kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutlarını daha fazla kullandığı görülmektedir.
- Stresle başa çıkma ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Stresle başa çıkma ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Stresle başa çıkma ölçeği ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın dine sığınma, aktif planlama ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların 0-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar. Ayrıca 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre stresle başa çıkmada kabul-bilişsel yeniden yapılanma boyutunu daha fazla kullanmaktadırlar.
- Stresle başa çıkma ölçeği ile aylık maaş miktarı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın dine sığınma ve aktif planlama boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 2000-2999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine

sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 4000-4999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 6000 ve üstü maaş miktarına sahip olanların 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada dine sığınma boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 1000-1999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 2000-2999 tl ve 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir. 5000-5999 tl arası maaş miktarına sahip olanların 2000-2999 tl ve 3000-3999 tl arası maaş miktarına sahip olanlara göre stresle başa çıkmada aktif planlama boyutunu daha fazla kullandığı görülmektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre:

- Empatik eğilim ölçeği ile çatışma yönetim ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ile bütünleştirme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ile uyma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Empatik eğilim ölçeği ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ile dine sığınma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ile dış yardım arama boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Empatik eğilim ile kaçma-soyutlama(biyokimyasal) boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Çatışma yönetim ölçeğinin alt boyutları ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dine sığınma boyutu ile uyma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dine sığınma boyutu ile hükmetme boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dine sığınma boyutu ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Dış yardım arama boyutu ile bütünleştirme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dış yardım arama boyutu ile uyma boyutu

arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dış yardım arama boyutu ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aktif planlama ile bütünleştirme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aktif planlama ile uzlaşma boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Kaçma-soyutlama(duygusal) boyutu ile hükmetme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kaçma-soyutlama(biyokimyasal) boyutu ile hükmetme boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kabul-bilişsel yeniden yapılandırma boyutu ile hükmetme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.



TARTIŞMA

Araştırmanın bulgularına göre; araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle çatışma çözümde “bütünleştirme ve uzlaşma” boyutlarını daha fazla kullandığını, “uyuma ve hükmetme” boyutlarını ara sıra, “kaçınma” boyutunu ise az kullandığı ortaya çıkmıştır. Rahim (2004)’e göre “bütünleştirme” ve “uzlaşma” stilleri stratejik sorunları çözmeye çok daha uygun görülmektedir. Yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözüme açısından erkeklerin kadınlara göre hükmetme tarzını daha fazla kullandığı söylenebilir. Brewer, Mitchell ve Weber’in (2002) çalışmasında erkeklerin hükmetme stratejisini kadınlara oranla daha fazla kullandıkları belirtilmiştir. Medeni durum halinin de yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözüme konusunda etkili olduğu görülmekte ve bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha etkili çözüm ve alternatiflere başvurduğu söylenebilir. Mesleki kıdem yılı arttıkça çalışanların yöneticilerle yaşanan çatışmaları çözmesinde hükmetme stilini daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki çalışma hayatında tecrübenin artması yöneticilerle olan çatışmalarda kendi amaçlarına ulaşmak için karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerinin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir.

Araştırma sonucunda empatik eğilimin cinsiyet üzerinde farklılık yaratmadığı görülmektedir. Bu da diğer yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Dökmen,1987: Tanrıdağ,1992: Korkmaz,2001). Çelik’in (2008)de ki çalışmasında empatik eğilim düzeylerinde kıdeme ve yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu yapılan çalışmaya benzerlik göstermektedir. Empati ile ilgili alınan eğitimlerin çalışanların empati kurma potansiyellerini arttırdığı gözlenmektedir. Empatik eğilimin eğitim durumuna göre bir farklılık göstermediği, Akıncı Çil ve Akgün (2011) çalışmalarında da empatik eğilim puanlarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini belirlemişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların stresle başa çıkmada “aktif planlama” boyutunu daha fazla kullandığı, “dış yardım arama ve kabul-bilişsel yeniden yapılanma” boyutlarını ara sıra, “dine sığınma, kaçma-soyutlama(duygusal) ve kaçma-soyutlama(biyokimyasal)” boyutlarını ise az kullandığı ortaya çıkmıştır. Yani çalışanların genel olarak odaklaşma ve problem çözme sistematigi içerisinde olmayı içeren rasyonel adımlar attığı söylenebilir. Stresle başa çıkmada, Avşaroğlu (2007: 98) kızların erkeklerden daha çok

kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) stratejisini kullandıklarını bulmuşlardır. Bu bulgu yapılan çalışmaya benzerlik göstermektedir. Yaş ilerledikçe çalışanlar dış yardım arama yöntemine daha az başvurmuştur. Yaş ilerledikçe stresle başa çıkma durumunda çözüm yolları aranması ve aktif çabaları artırma yollarına gidildiği ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, yaşlı çalışanların stresle başa çıkmada kendi içsel güçlerine gençlere nazaran daha çok güvenmeleri anlamına gelebilir. Tecrübenin stresle başa çıkmada önemli olduğu belirtilmiştir (Aslan, 2007). Çalışanların iş hayatındaki toplam kıdem süreleri arttıkça stresle başa çıkmada daha çok çözüm yolu aramaya ve problem çözmeye dönük tutumunun geliştirilmiş olması, iş yaşamı için olumlu bir durumdur. Maaş miktarının az oluşu çalışanları stresle başa çıkmada daha çok ilahi güce sığınma, dua etme ve inançlardan güç alma gibi yollara başvurdukmaktadır.

Çalışanların empati oranlarının yüksek olması onların yöneticilerle aralarındaki çatışma ve problemleri çözme konusunda daha işbirlikçi çatışma yönetim tarzlarını (tümleştirme, uyuma ve uzlaşma gibi) kullanmaktadırlar (Rahim vd., 2000:9).

Stresle başa çıkmada kullanılan yöntemler ile yöneticilerle aralarındaki çatışma ve problemleri çözmeye başvurulmuş yollar arasında anlamlı ilişkiler vardır. Stresi ilahi güce sığınarak veya inançlardan güç alarak yenenlerin genel olarak karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi için yöneticilerine itaat ederler. Aynı zamanda stresi bu şekilde çözmeye çalışan insanlar çatışmalarda tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından taviz verirler. Genel olarak bakıldığında stresle başa çıkmada dine sığınanların, iyimser bir şekilde çatışmaları çözmeye başvurulduğu görülmüştür. Çatışmada hükmetme stratejisini uygulayanlar, taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların yaşanmasına neden olabilir. Bu yöntemi uygulayan çalışanlar streslerini ilahi güce sığınarak çözmemektedir. Genellikle stresle başa çıkmak için dışarıdan yardım alanlar ne yapacaklarını tam olarak bilmedikleri için yöneticileriyle olan çatışmalarını çözmeye de karşı tarafın uzlaşacağını yönetime başvurdukmaktadırlar. Yani kendi fikirlerini direktme söz konusu değildir. Stresle başa çıkmada problemleri çözme sistematığı içerisinde olmayı içeren rasyonel adımlar atan çalışanlar, yöneticileriyle de ılıman bir şekilde çatışmaya girmeyerek problemlerin çözülmesi için her iki tarafında çıkar sağlayacakları çözümler üretir. Duygusal olarak stresle başa çıkmada kendini soyutlayan çalışanlar

karşdakini daha az önemserler bu yüzden de yöneticileriyle olan çatışmalarında uzlaşma yoluna gitmeyerek daha hükmedici bir tavır sergilemektedirler. Stresten kurtulmak için sigara, alkol, ilaç gibi vs. yollara başvuran çalışanlar kendilerini çözüme ulaştırma konusunda daha kolay seçilebilir bir yolu seçerek kendilerini daha da yıpratmaktadırlar. Bunun sonucunda da diğer insanlarla iletişimde de kendi çıkarlarının öngördüğü yollara başvurmaktadırlar. Yani kısaca empati seviyesinin bu kişilerde daha düşük seviyede olması bunu göstermektedir. Bu çalışanlar yöneticileriyle ilgili sorunları çözmede de kendi kararlarını direkt olarak hükmetme tarzını benimsemişlerdir.



KAYNAKÇA

Açıkalın, A., 1996, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Ankara: PEGEM. Yayın No: 7.

Akat, İ., 2002, Budak Gönül ve Budak Gülay, İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
Akgemici, T., 2001, Örgütlerde Stres Yönetimi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi. (sayı: 1-2.) .Cilt 15.

Akgün, v.d., 2001, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Akıncı Çil, A., Akgün G., 2011, Kırklareli Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Becerileri. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi 6: 53-65.

Akkoyun, F., 1982, Empatik anlayış üzerine. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 15.

Albrecht, K., 1979, Gerilim ve Yönetici, (Çeviren Tosun, K. 1988), İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:197,

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi İzmir.

Alp, S., 1997, “İşletme Örgütlerinde Çatışma Ve Yönetimi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Altun, M., 2006, İslam eğitim geleneğinin temel kaynaklarında empatik yaklaşım. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, M., 2001, Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Artan, İ., 1986, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir İnceleme. İstanbul: Özgün Matbaacılık.

Aslan, Ş., 2007, “Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başaıkma Tutumlarının Araştırılması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18, pp: 67-84.

Atasalar, J., 1996, Üniversite öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine cinsiyet ve yaşlarına göre kendini açma davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atay, K., 2000, “Okul Yöneticilerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Yönetici ve Denetmen Algıları”, II. Ulusal öğretmen Yetiştirme Sempozyumu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

Atiker, M., 2004, “Çatışma Bilgi Notu”, Konya: Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi.

Atkinson, R., 1995, Psikolojiye Giriş. Sosyal Yayıncılık, Ankara.

Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö., 2007, Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başaıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18: 85-100.

Aydın, M., 1984, Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bas-Yayımları Matbaası.

Aydın, N.T., 1996, “Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aytürk, N., 2003, Yönetim Sanatı, Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım.

Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel

Baltaş, A. ve Baltaş, Z., 1997, Stres ve Başa Çıkma Yolları, 16. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z., 2002, Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi: 21.

Barkan, M., 1994, Eğitim İletişiminin Kavramsal Temelleri ve İşlevleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Barutçugil, İ., 2002, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul: Kariyer Developer.

Başaran, İ. E., 1992, Yönetmel Davranış, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E., 1982, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi E.F. Yayınları.

Başaran, İ.E., 1996, Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara: Yargı Matbaası.

Bayrak, C., 1996, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1.

Baysal, C.A. ve Tekarslan E., 1996, İşletmeler için Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayım .

Baysal, C.A., 1993, Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Sayı: 225.

Beehr, T.A., 1995, Psychological Stress in the Work Place, USA: Routledge Publisher,

Bertan, S., 2009, “Otel İşletmelerinde Yönetmel Etkinlik ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2.

Bingöl, D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basım Evi.

Boyacıoğlu, G., 2001, Örgütlerde Stres Faktörleri ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Braham, B.J., 1998, Stres Yönetimi, (Çeviren: Vedat O. Diker), İstanbul: Hayat Yayıncılık,

Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N., 2002, Gender Role Organizational Status, And Conflict Management Styles, The International Journal of Conflict Management, 13(1), 78-94.

Bruning, N.S. and Frew, D.R., 1987, Effects of exercise ,Relaxation and Management Skills Training on Psychological stress Indicators: A Field Experiment, Journal of Applied Psychology.

Budak, G. ve Gönül, B., 2004. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5. Baskı. İzmir.

Bumin, B., 1990, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z., 2003, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Can, H., 2005, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Ceylan, A., 1997, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, G.Y.T.E.

Colin, J.M., 2004, Management Standards and Work- Related Stress in the U.K., Human Factors.

Cooper, C.L. and Davidson, M., 1987, Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in Non-working Environment, Psychosocial Factors at Work, Genevo: (Editor; Raije Kalimo ve Arkadaşları), World Health Organization,

Cüceloğlu, D., 1992, İnsan Davranışı, İstanbul:Remzi Yayınevi.

Cüceloğlu, D., 2002, Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları. İstanbul:Remzi Kitabevi.

Çakmur, G., 1993, Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Davis, C.M., 2005, Empati Nedir, Empati Öğretilebilir mi? (çev. Ö. Sezer ve Damar), İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6, 77-88.

Dinçer, Ö. ve Fidan Y., 1996, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım-Yayım A.Ş.

Dooley, D.K and Catalano, R.R., 1987, Job and Non-Job Stressors and Their Moderators , Journal of Occupational Psychology.

Dökmen, Ü., 1987, Yüz İfadeleri Konusunda Verilen Eğitimin Duygusal Yüz İfadelerini Teşhis Becerisi ve İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimi Üzerine Etkisi, Psikoloji dergisi. 6(21), 75–80.

Dökmen, Ü., 1988, Empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21.

Dökmen, Ü., 2002. İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü., 2006, İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Duru, E., 2002, Öğretmen adaylarında empatik eğilim düzeyinin bazı psiko-sosyal değişkenler açısından incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2(1), 21–35.

Elbeyi, P., 2005, “Yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri (Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde bir uygulama)”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi Cilt:34 Sayı:1.

Erdoğan, İ., 1991, İşletmede Davranış, İstanbul: Hücre Basım.

Erdoğan, İ., 1996, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Erdoğan, İ., 2000, Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul.

Erdoğan, İ., 2002, İletişimi Anlamak, Ankara: Erk Yayınları.

Eren E., 1989, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No:209.

Eren, E., 1993, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Eren, E., 1998, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., 2003, Yönetim ve Organizasyon, (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayım.

Eroğlu, F., 1996, Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğlu, F., 2006, Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erol, E., 1991, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım.

Erol, E., 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertekin, Y., 1982, “Örgütsel Çatışma”, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:201.

Ertekin, Y., 1993, Stres ve Yönetim. (TODAİE) Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:253, Ankara.

Ertekin, Y., 2006, Stres ve Yönetim, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.

Ertürk M., 2001, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Ertürk M., 2003, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertürk, M., 1994, “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:11.

Ertürk, M., 1995, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Gökçe, O. ve Şahin, A., 2001, Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi, (Edt.) O.Gökçe ve N.A.Atabay Davranış Bilimleri Ders Notları, Konya.

Gülseren, Ş., 2001, Eşduyum (empati), tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme. Türk Psikiyatri Dergisi, 12.

Gümüş, M., 1990, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul: Alfa Yayınları,

Gümüşeli, A. İ., 2001 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stiller İle Öğretmenleri İş Doyumu Arasındaki İlişki. İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Günbayı, İ., Karahan, İ., 2006 “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemleri”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:VIII, Sayı: 1.

Güney, S., 2000, Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S., 2001, Stres ve Stresle Başa Çıkma. Yönetim ve Organizasyon.

Gürgen, H., 1997, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları,.

Hançer, M. ve Tanrısevdi, A., 2003, Sosyal zekâ kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27.

Higgins, N.C., 1986, “Occupational STRESS and Working Woman: The Effectiveness of Two Stress Reduction Program” , Journal of Vocetional Behavior.

Ilgar, L., 1996, Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

Işıkhan, V., 2004, Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları, Sandal Yayınları., Ankara.

Karabağ, Ş.G., 2003, Öğretilbilir ve bilişsel bir beceri olarak tarihsel empati. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karip, E., 1999, Çatışma Yönetimi, İstanbul: Pegem Yayınları.

Karip, E., 2003, Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegema Yayıncılık.

Karip, E., 2010, Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Keçecioğlu, T., 1999, “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları Dergisi.

Kılıç, A., 2005, İstanbul'daki okul öncesi öğretmenlerinin empatik beceri düzeylerinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kılıç, M., 2001, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, (edt.) Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kılınç, T., 1988, “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı:2.

Kılınç, T., 1991, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1.

Kırmızı, H., 2003, Genel ve Teknik İletişim, Trabzon: Dilara yayınevi.

Koç, S. ve Yeğen, Ö., 2002, Yeri Stresi, Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi.

Koçel T., 1994, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.

Koçel T., 1999, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T., 2007, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

Kolasa, B. J., 1987, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Yayın No:42.

Korkmaz, M., 1994 “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Korkmaz, S., 1994, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:1,.

Köknel, Ö., 1998, Zorlanan İnsan, Kaygı Çağında Stres , İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Köksal, A. ve Alisinanoğlu, F., 2000, Gençlerin ben durumları (ego state) ve empatik becerilerinin incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18.

Köse, S., 1982, Çalışma Ortamında Gerilimi Giderme Yolları, İzmir: Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri,

Köseoğlu, E., 1994, Psikolojik danışmanların empatik becerilerinin ve kişilik özelliklerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2008, Öğrencilerin şiddet Algısı: http://egitek.meb.gov.tr/tamamlanan/siddet_algisi.

Mucuk, İ., 1996, Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Norfolk, D., 1989, İş Hayatında Stres Kaynakları. (Çeviren: Serdaroglu, L.), İstanbul: Form Yayınları.

Oskay, Ü., 2001, Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş, Ankara: A.Ü. Yayınları.

Öner, N., 2001, Farklı cinsiyet rol yönelimli kız ve erkek üniversite öğrencilerinin empatik beceri düzeylerinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özalp, İ., 1989, “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7,Sayı:1.

Özel, M., 1996, “Kamu Örgütlerinde Çatışma Ve Verimliliğe Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., 2001, Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111: Eskişehir.

Öztop, F., 2000, Stresle Basa Çıkma Yolları ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi , G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Öztürk, A., 1992, Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: İşletme Yönetiminde Güncel Konular, Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları, No:1.

Peker, Ö. ve Aytürk N., 2000, Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Ankara: Yargı Yayınevi.

Pertev, E., 2006, A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Pişkin, M., 1989, Empati, kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişki. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.22(2), 775-784.

Rahim, M. A., Magner, N.R. ve Shapiro, D.L., 2000, "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", The International Journal Of Conflict Management, 11 (1), 9-31.

Rahim, M.A., 1985, A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, Human Relations.

Rahim, M.A., 1992, Managing Conflict in Organizations, USA: Praeger.

Rahim, M.A., 2002, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal of Conflict Management, Cilt: 13, Sayı: 3.

Rahim, M.A., 2004, Rahim organizational conflict inventories: Professional manual (2nd ed.).Bowling Green, KY: Center for Advanced Studies in Management.

Rathus, S.A. and Nevid, J.S., 1986, Adjustment and growth: The challenges

Ritzer, G., 2000, Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Robbins, S., 1994, Management, New Jersey: Prentive Hall Inc.

Rogers, R.W., 1983, Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: a revised theory of protection motivation. In, K. T. Cnciappo and R. E. Petty (eds) Social Psychophysiology: a source book, New York: Guilford Press, 153-176.

Rowshan, A., 1998, Stres Yönetimi. Çev: Şahin Cüceloğlu, (2. Baskı) Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 1998, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, Bursa.

Sızan, B., 2006, İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya Üniversitesi SBE, Malatya.

Silah, M., 2000, Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitabevi.

Silah, M., 2001, Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitabevi.

Solmuş, T., 2004, İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi,1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Soysal, T., 2005, Türk Ceza Hukukunda Uzlaşma, Bahçeşehir Üniversitesi IGUL Yayınları, No:9.

Şahin, A., Emini F.T. ve Ünsal Ö., 2006, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15.

Şahin, N.H., 1998, Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 3.Basım, No:2, s:21, Ankara.

Şendur, F., 2006, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Şimşek, M.Ş., 1987, Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi, Ankara: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi, Cilt:7, Sayı:1-2.

Şimşek, M.Ş., 1998, Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Konya: Damla Basımevi.

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., 2001, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara.

Tanrıdağ, Ş.R., 1992, Ankara’daki ruh sağlığı hizmetlerinde çalışan personelin empatik eğilim ve empatik beceri düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Doktora tezi (Basılmamış), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Tarhan, N., 2007, Mutluluk Psikolojisi, Timas Yayınları, İstanbul.

Tekarslan, E. vd., 2000, Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım.

Tengilimoğlu, D., 1991, “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt: 24, Sayı: 2.

Tezman, N., 1987, Stres ve İnsan, Gebze: Tüside Stres Yönetimi Semineri

Tınaz, P., 2005, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul.

Tokat, B. ve Kara, H., 1999, “Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 3.

Tokat, B., 1999, “Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1.

Tolan, B., 1975, Toplum Bilimlerine Giriş. Ankara.

Torun, A., 1997, Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

Tosun, K., 1990, İşletme Yönetimi, İstanbul: Yön Ajans Basım.

Towner, L., 1998, Managing Employee Stress: Support Your Staff By Preventing Or Reducing Stress in The Workplace With This Step-By-Step Guide London: Kogan Page.

Tuğlu, A., 1996, Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı).

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K., 2005, Genel İletişim ve Kavramlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., 2000, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul:Hayat Yayınları.

Tutar, H., 2003, İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Barış Yayınları, Ankara.

Tutar, H., 2003, Örgütsel İletişim, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkel A.U., 2000, Grup Dinamiği ve Çatışma, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M., 2003, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İçgüçü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, S.2, 146-169.

Uğur, A., 2007, Oluşturmacı sosyal bilimler öğretiminde örnek olay inceleme tekniği kullanımının öğrencilerin empatik düşünme becerilerine etkisi: bir eylem araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Umstot D.D., 1987, Understanding Organizational Behaviour, West Publishing Company.

Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S., 2009, “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 27.

Varol, M., 1990, “Örgütlerde Gruplar Ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 45.

Wilkinson, G., 2005, Stres. İstanbul:Morpa Yayınları.

Yılmaz, A., 2003, Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yiğit, N., 2000, Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.

Yurttaş, A., 2001, Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Empatik Becerileri İle Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.



EKLER

DEĞERLİ ÇALIŞANLAR

Bu anket, işletmelerde yöneticilerin empatik eğilimleri stresle başa çıkma durumları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi araştırmak için hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mine AYTAÇ

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıda sizi tanımaya yönelik sorular sıralanmıştır. Tüm soruları lütfen dikkatlice okuyunuz ve yanıtlayınız. Her soruya ilişkin size uygun gelen tek bir şıkkı (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek ()

2. Yaşınız?

20-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3. Medeni durumunuz?

Evli Bekar Boşanmış/Dul

4. Eğitim durumunuz?

İlkokul İki yıllık yüksekokul Doktora

Ortaokul Dört yıllık yüksekokul/fakülte

lise Yüksek Lisans

5. Toplam çalışma süreniz?

- 0-5 yıl 16-20 yıl
6-10 yıl 21 yıl ve üstü
11-15 yıl

6. Şu an görev yaptığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- 0-5 yıl 16-20
6-10 yıl 21 yıl ve üstü
11-15 yıl

7. Aylık ücretiniz ne kadar?

- 0 – 999 TL. arası 3000-3999 TL arası
1000-1999 arası 4000-4999 TL arası
2000-2999 TL arası 5000-5999 TL arası
6000 TL ve üzeri

8. Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

- Evet Hayır

9. Çatışma yönetimi ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

- Evet Hayır

EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

Açıklama

Aşağıda 20 madde bulunmaktadır. Maddelerdeki ifadeyi kendinize tamamen uygun bulduğunuzu düşünüyorsanız 5'e oldukça uygun bulduğunuzu düşünüyorsanız 4'e oldukça aykırı bulduğunuzu düşünüyorsanız 2'ye tamamen aykırı bulduğunuzu düşünüyorsanız 1'e eğer kararsızsanız 3'e (X) işareti koyunuz.

		Tamamen Aykırı (1)	Oldukça Aykırı (2)	Kararsızım (3)	Oldukça Uygun (4)	Tamamen Uygun (5)
1	Çok sayıda dostum var.					
2	Film seyredirken bazen gözlerim yaşarır.					
3	Sıklıkla kendimi yalnız hissedirim.					
4	Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlanmış olarak ayrılırlar.					
5	Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.					
6	Duygularımı başkalarına yetmekte güçlük çekerim.					
7	İnsanların film seyredirken ağlamaları tuhafıma gider.					
8	Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.					
9	Çevremde çok sevilen bir insanım.					
10	Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.					

11	Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.					
12	İnsanların çoğu bencildir.					
13	Sinirli bir insanım.					
14	Genellikle insanlara güvenirim.					
15	İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar.					
16	Girişken bir insanım.					
17	Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.					
18	Genellikle hayatımdan memnunum.					
19	Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.					
20	Genellikle keyfim yerindedir.					

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEME ANKETİ

Aşağıda anlaşmazlık/çatışma durumunda gösterilebilecek çeşitli davranış biçimlerine ilişkin 28 ifade (madde) verilmiştir. Siz yöneticilerle yaşadığınız bir anlaşmazlık-çatışma durumunda bu davranışların her birini hangi sıklıkta kullanmaktasınız? Geçmişte buna benzer yaşamış olduğunuz çok sayıdaki çatışmayı anımsamaya çalışarak en uygun cevabı bulmaya çalışınız. Her bir ifadeyi dikkatle okuduktan sonra ilgili ifadenin karşısındaki kutucuklardan birinin içine "x" işareti koyunuz. Unutmayınız ki, hiçbir sorunun kesin ve belirli bir doğru cevabı yoktur.

Herhangi bir nedenle yöneticilerle aramda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda genellikle;	Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Çok az
1. Her ikimizce de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu onlarla birlikte incelemeye çalışırım.					
2. Onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösteririm					
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla olan anlaşmazlıklarımı açıkça vurmamaya çalışırım.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için onlarla fikir birliği sağlamaya çalışırım.					
5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için onlarla işbirliği içinde çalışmaya çaba gösteririm.					
6. Onlarla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
7. Bir çıkmaza girildiğinde orta yol bulmaya çalışırım.					
8. Fikirlerimi kabul ettirmek onlara için baskı yaparım.					
9. Kendi lehime karar çıkarmak için yetkimi kullanırım.					
10. Onların isteklerini dikkate alırım.					
11. Onların isteklerini koşulsuz benimserim.					
12. Sorunu ortaklaşa çözmemiz için onlarla tam bir bilgi alışverişi yaparım.					
13. Onlara ödün veririm.					
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.					
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için onlarla görüşürüm.					
16. Onlarla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.					
17. Onlarla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18. Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
19. Onların önerilerine uyarım.					
20. Uzlaşma sağlamak için onlarla pazarlık yaparım.					
21. Sorunun beni ilgilendiren yönünü çok sıkı takip ederim.					
22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için onların tüm endişelerini dile getirmelerine fırsat, olanak sağlarım.					

23.Ortak kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım.					
24.Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm					
25.Bazen yarışmayı gerektiren bir durumda kazanmak için yetkimi kullanırım					
26.Olumsuz duyguları önlemek için onlarla olan görüş ayrılıklarımı gizlerim.					
27.Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.					
28.Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					



STRESLE BAŞA ÇIKMA ENNNVANTERİ

Aşağıda günlük yaşantılarınız içerisinde karşılaştığınız değişik problem durumlarıyla nasıl başa çıktığınız ile ilgili ifadeler bulacaksınız. Kafanızda bazı problemleri somutlaştırarak bunlar üzerinde bir süre odaklaşıp cevaplarınızı somut durumlara yönelik olarak gerçekleştiriniz. Lütfen aşağıda verilen derecelendirmeyi kullanarak sizin durumunuz için en uygun olan sayıyı yuvarlak içine alınız veya üzerini X ile işaretleyiniz.

Hiçbir zaman: 0

Arasıra: 1

Bazen: 2

Sık sık: 3

Genellikle: 4

	Hiçbir zaman	Arasıra	Bazen	Sık sık	Genellikle
1-Arkadaşlarım ve yakınlarımdan duygusal destek almaya çalışırım.	0	1	2	3	4
2-Asıl problemim üzerinde yoğunlaşır, gerekirse başka şeyleri bir kenara bırakırım.	0	1	2	3	4
3-Attığım her adımı ve yapacağım her hareketi çok iyi düşünürüm.	0	1	2	3	4
4-Başta gelenin çekileceğine inanırım.	0	1	2	3	4
5-Başıma gelenden bir şeyler öğrenmeye çalışırım.	0	1	2	3	4
6-Başıma gelenlere inanmak istemem.	0	1	2	3	4
7-Başka şeylerden ziyade o problem üzerinde daha çok odaklaşıyorum.	0	1	2	3	4
8-Başkalarından ne yapabileceğim konusunda tavsiyeler alırım.	0	1	2	3	4
9-Başkalarından şefkat ve anlayış beklerim.	0	1	2	3	4
10-Benden yaşlı birine danışırım.	0	1	2	3	4
11-Benzer şeyleri yaşayan insanların tecrübelerinden yararlanırım.	0	1	2	3	4

12-Dini aktivitelere katılırım.	0	1	2	3	4
13-Dini inançlarımdan güç alarak kendimi güvende hissederim.	0	1	2	3	4
14-Durum ile ilgili daha çok bilgi edinmek için başkalarına danışırım.	0	1	2	3	4
15-Duruma olduğu gibi alışmaya çalışırım.	0	1	2	3	4
16-Enerjimi yaptığım işler üzerinde yoğunlaştırırım.	0	1	2	3	4
17-Eskisinden daha fazla ibadet/dua ederim.	0	1	2	3	4

	Hiçbir zaman	Arasıra	Bazen	Sık sık	Genellikle
18-Gerginliğimi azaltmak için sigara içerim.	0	1	2	3	4
19-Her ne yaparsam zamanında yaparım.	0	1	2	3	4
20-Her şeyimle ilahi bir güce sığınırım.	0	1	2	3	4
21-Huzuru dinimde bulmayı denerim.	0	1	2	3	4
22-Kendime bunun gerçek olmadığını söylerim.	0	1	2	3	4
23-Kendimi daha iyi hissedebilmek için uyuşturucu alırım.	0	1	2	3	4
24-Kendimi daha iyi hissetmek için ilaç alırım.	0	1	2	3	4
25-Ne yapacağım konusunda bir plan hazırlarım.	0	1	2	3	4
26-Olanlara daha iyimser bir gözle bakmaya çalışırım.	0	1	2	3	4
27-Olayın daha olumlu gözükmesini sağlamak için farklı bir bakış açısı ile yaklaşırım.	0	1	2	3	4
28-Problem hakkında daha az düşünmek için içki içerim.	0	1	2	3	4
29-Problem hakkında hissettiklerimi başkaları ile tartışırım.	0	1	2	3	4

30-Problemi bütün gerçekliğiyle olduğu gibi hissedirim.	0	1	2	3	4
31-İlahi bir güçten yardım isterim.	0	1	2	3	4
32-Problemi çözmemi engelleyen diğer şeylerden kendimi alıkoymaya çalışırım.	0	1	2	3	4
33-Problemim hakkında somut bir şeyler yapabilecek birileri ile konuşurum.	0	1	2	3	4
34-Problemimden kurtulmak için değişik işlerle ilgilenirim.	0	1	2	3	4
35-Problemimden kurtulmak için üzerine direkt olarak giderim.	0	1	2	3	4
36-Problemimi daha az düşünmek için sinemaya giderim veya TV seyredirim.	0	1	2	3	4
37-Problemimi en iyi nasıl çözebileceğimi düşünürüm.	0	1	2	3	4
38-Problemim ile ilgili duygularımı başkalarıyla paylaşıyorum.	0	1	2	3	4
39-Problemimle yaşamayı öğrenirim.	0	1	2	3	4
40-Problemimi unutmak için ders çalışır veya başka farklı şeylerle ilgilenirim.	0	1	2	3	4
41-Rahatlamak için ağlarım.	0	1	2	3	4
42-Müzik dinleyerek bir çok şeyi unuturum.	0	1	2	3	4
43-Sanki hiçbir şey olmamış gibi davranırım.	0	1	2	3	4